جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي بعنوان:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع التجارب، المستقبل، في ظل التحولات الاقتصادية العالمية.

- دراسة حالة الجزائر -

إعداد المترشح:

دراجي كريمو

إشراف الدكتور:

لخاف عثمان

أما لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور: باشي أحمد.. رئيسًا

الدكتور: لخاف عثمان... مقررًا

الدكتور: باوكيل رمضان... ممتحنًا

الدكتورة: حدّاد بختة... ممتحنًا

الدكتور: داحية عبد الحفيظ....................................... مقررًا

الدكتور: حميدي يوسف.. مقررً

السنة الجامعية 2012/2011

كلمة شكر

أتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور لخاف عثمان، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ولما قدمه لي من دعم وتشجيع وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة ، الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما لا أنسى أساتذتي وزملائي في الكلية

كما لا أنسى من قال فيهم الرسول الكريم "من لا يشكر الناس لا يشكر ا " أصدقائي الحقيقيين الذين وجدتهم في السراء والضراء، الذين قدموا لي يد العون ليظهر هذا البحث في أبهى صورة له. فجزاهم ا عنا كل خير.

الإهداء

إلى وطني الحبيب... الجزائر
إلى عائلتي الكبيرة:
أبي ... حفظه ا
والدتي ... أطال ا في عمرها.
إخواني و أخواتي

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.. أهدي هذا العمل المتواضع.

الفهرس العام

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (تاريخها، وافعها، أهميتها الاقتصادية، مشاكلها)

الفصل الثالث : التجارب الدولية الناجحة في مجال تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الرابع: استيراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إحدى الموضوعات الهامة التي تشغل أذهان متخذي القرار الاقتصادي، وذلك لما تتمتع به من أهمية وقدرة كبيرة على دعم التنمية الاقتصادية من جهة، والنهوض بالأنشطة الإنتاجية من جهة أخرى. وقد ثبت عمليا أن العديد من الدول بنت نهضتها الاقتصادية، بالاعتماد على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلافا لبعض الدول التي اعتمدت على نظرية الصناعات المصنعة، أي البدء بالصناعات الثقيلة في بداية مرحلتها التنموية، وهي التجربة التي أثبتت فشلها في الكثير من الدول النامية.

ولقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية المحلية، إذ أنها تملك محفزات استثمارية كبيرة وغير مكلفة، قادرة على توسيع حركية النشاط الاقتصادي للدول، خاصة تلك التي اعتمدتها لتحقيق قفزتها التنموية.

إن الأهمية الكبيرة التي تكتسيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترجع أساسًا لقدراتها المتعددة، فهي تعمل على تلبية الحاجيات الاستهلاكية المحلية، توفير مناصب الشغل، تزيد من روح المنافسة بين المؤسسات، وبالتالي تحسين المنتوج المحلي... كل هذا جعل البلدان المتقدمة تعمل على توفير المناخ المناسب والضروري لنمو القطاع وازدهاره.

هذا القطاع الذي يمثل نحو 80 إلى 90% من إجمالي المؤسسات العاملة في معظم دول العالم، ويساهم بنحو 50% من التشغيل و 70% من القيمة المضافة في العالم.

غير أنه وفي ظل التحولات الاقتصادية الجارية في العالم، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المحك في مواجهة المنافسة الشديدة من قبل مؤسسات الدول المتطورة، خاصة في الدول النامية التي هي قيد الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، والتي أمضت اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي، أو التي في إطار إمضاء اتفاقيات ثنائية لإنشاء مناطق حرة، وهو ما يستوجب اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات التي من شأنها تشجيع إنشاءها والاستمرار في تأهيلها وتطويرها، في ظل بيئة تنافسية داخلية وخارجية، بالاعتماد على بعض التجارب الدولية.

وعلى غرار هذه الدول، أدركت الجزائر أهمية ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادها، ولهذا بادرت باتخاذ سلسلة من الإصلاحات تهدف كلها إلى ترقية الاستثمار ودعمه في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة منذ سنة 1990 التي تعتبر بمثابة الانطلاقة الجدية لدعم الاستثمار الخاص في الجزائر. هذا القطاع الذي أصبح يساهم بـ 75% من الناتج المحلي خارج قطاع المحروقات، وهي نسبة مهمة تستدعي المحافظة على نموه وتأهيله للاستجابة لمقتضيات المنافسة الدولية.

✓ إشكالية البحث :

تبعا لما سبق، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تمثل القاعدة الرئيسية التي تنبثق منها المؤسسات الكبرى، كما أثبتت فعاليتها في عمليات التحول الاقتصادي، واكتسبت مكانة هامة في الدول المتطورة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، التي تعتبر أكبر قوة اقتصادية في العالم، والجزائر على غرار هذه الدول أبدت اهتمامها بهذا القطاع منذ التسعينات من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية. وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية :

ما هو واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية؟

وما هي الإستراتيجيات الممكنة لترقية القطاع على ضوء بعض التجارب؟

ولمعالجة الإشكالية سنطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي سوف نحاول الإجابة عليها خلال دراستنا لهذا الموضوع.

- ما هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما هو تاريخها وخصائصها وأهميتها الاقتصادية؟
- ما هو واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟ وما هي أهم الإجراءات المستخدمة لدعم وتشجيع هذا القطاع؟
- ما هي أهم التجارب الدولية الناجحة في مجال تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هو سر نجاحها؟
- ما هي الإستراتيجيات الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية؟

✓ فرضيات البحث :

- مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها جعل منها أداة تنموية خصبة للدول.
- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة فعالة وأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد الجزائري نظرا لما توفره من مناصب الشغل، وقيمة مضافة والتصدير وتقليل الاستيراد، إلا أنها مازالت تعاني الكثير من المشاكل والتعقيدات التي تعرقل نموها رغم المجهودات المبذولة من طرف السلطات المعنية بالقطاع.
- تعتبر التجارب الدولية في مجال تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية قصوى، لذا ينبغي استخلاص تجارب الغير ومحاولة إسقاطها على حالة الجزائر لعلها تكون تجربة رائدة للخروج من الأزمة.

- كل مؤسسة مطالبة بتبني إستراتيجية جزئية وفق قدراتها ونمط تسييرها المتبع، باعتبار هذه الإستراتيجية حلقة وصل بينها وبين محيطها حتى تتمكن من ضمان مستقبلها والمحافظة على بقائها.
- على الدولة تبني إستراتيجية على المستوى الكلي مكملة لإستراتيجية المؤسسة وتكون على مستوى العقار، التمويل، التأهيل، وذلك حتى تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إنشاء مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار.

✓ المنهج المستخدم :

تماشيا وطبيعة الموضوع، فإن المنهج المتبع سيكون وصفا تحليليا لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العالمي، وفي ظل الاقتصاد الجزائري، إضافة إلى أهم التجارب الدولية في مجال تنمية وتطوير هذا القطاع، واستخدمنا المنهج الاستقرائي الذي سمح لنا بالانتقال من العام إلى الخاص، بالإضافة إلى المنهج التاريخي لسرد ميلاد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كفكر وكنظرية وتطورها إلى غاية يومنا هذا.

✓ هيكل البحث :

بناء على طرح الإشكالية وأهداف البحث، قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول :

▪ الفصل الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تعريفها، تاريخها، خصائصها، مشاكلها وأشكالها).

تناولنا في هذا الفصل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية إيجاد تعريف مناسب بها وأسردنا أهم التعاريف الدولية.

وتناولنا كذلك في المبحث الثاني ماضي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومبررات التوجه نحوها بغرض فهمها أكثر.

أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لهذا النوع من المؤسسات.

▪ الفصل الثاني : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (تاريخها، واقعها، أهميتها الاقتصادية ومشاكلها).

تناولنا في هذا الفصل : المبحث الأول التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية واستعراض بعض الإحصائيات فيما يخص التشغيل والتجارة الخارجية، ومساهمتها في القيمة المضافة.

أما في المبحث الثالث فتناولنا أهم المشاكل والعراقيل التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتي تقف حجر عقبة أمام تطورها.

- الفصل الثالث : التجارب الدولية الناجحة في مجال تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تناولنا في هذا الفصل أهم التجارب الدولية في مجال تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : تجارب بعض دول أوربا وأمريكا، تطرقنا في هذا الفصل إلى تجارب الولايات المتحدة الأمريكية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعض الدول الأوربية الرائدة في هذا المجال، كإيطاليا وبلجيكا.

المبحث الثاني : تطرقنا فيه إلى تجارب بعض دول آسيا، تطرقنا فيه إلى أهم التجارب التي يقتدى بها، كالتجربة اليابانية والهندية.

المبحث الثالث : تطرقنا فيه إلى أهم التجارب العربية في هذا المجال، كالتجربة المصرية والسعودية، وتجربة الأردن وسلطنة عمان.

- الفصل الرابع : إستراتيجية تطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الإستراتيجية ونشأتها وماهية الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

وتناولنا في المبحث الثاني الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية اختيارها وتقييمها.

أما المبحث الثالث فتناولنا الإستراتيجية على المستوى الكلي، وهي برامج وسياسات مقترحة مكملة للإستراتيجية الجزئية للمؤسسة، وتكون على مستوى العقار، التمويل، التسويق، التكوين، التشاور والشراكة.

يختم البحث بخاتمة عامة تلخص كافة الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال البحث، كما تتضمن إلى جانب ذلك الآفاق التي يتيحها البحث لدراسات مستقبلية أخرى تمكن من إثراء هذا الموضوع.

✓ أسباب ودوافع اختيار الموضوع :

لقد تم وقوع اختيارنا لمعالجة هذا الموضوع إلى عدة أسباب موضوعية، أهمها ما يلي:

- الأهمية التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى مختلف دول العالم، وذلك لفعاليتها في تطوير العديد من الاقتصاديات وتحقيق تنمية شاملة، ومحاولة إبراز هذا الدور في الاقتصاد الوطني.
- محاولة إجراء تقييم لمختلف السياسات الإصلاحية التي اعتنت بتطوير الاستثمار الخاص، عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد عوامل النجاح والفشل.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من الأبحاث.

- المساهمة في إيجاد حلول وإستراتيجيات كفيلة بإنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ أهداف البحث :

يهدف بحثنا هذا إلى إبراز القدرة والفعالية التي يكتسيها نموذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمساهمته في حل المشاكل التي يتخبط فيها الاقتصاد الوطني، خاصة ونحن مقبلون على تحولات اقتصادية عالمية، البقاء فيها للأقوى، وهذه الأهمية تعود أساسا إلى الخصائص والمميزات التي تجعل هذه المؤسسات أكثر ملائمة وقدرة على تطوير الاقتصاد الوطني في ظل التحولات الاقتصادية العالمية.

كما يهدف البحث إلى:

- محاولة إيجاد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز أهم الخصائص التي تجعل منها إحدى أهم الإستراتيجيات التنموية الفعالة، ودورها في تحقيق التوازن على مستوى الاقتصاد الكلي.
- إبراز التطور الذي مرت به المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات التي مر بها الاقتصاد الجزائري.
- تسليط الضوء على أهم التجارب الرائدة للاستفادة منها.
- محاولة تحديد رؤية أو إستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية وبقائها في السوق.

✓ أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في كونه يتطرق إلى أحد أهم المواضيع الاقتصادية المطروحة على الساحة الاقتصادية، خاصة في الوقت الراهن، وهو واقع ومستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تعد أحد أهم الانشغالات في الوقت المعاصر، وكيف يمكن لهذه المؤسسات أن تتكيف مع التحولات الاقتصادية الجديدة.

وتنبع أهمية بحثنا في أنه يتطرق إلى أهم التجارب الدولة الناجحة في مجال تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أوربا وأمريكا ودول شرق آسيا، وصولاً إلى الدول العربية، ومحاولة تحليل هذه السياسات من أجل استفادة الجزائر منها في تطوير تنافسية مؤسساتها، أي تنافسية اقتصادها الوطني.

وتكمن أهمية البحث كذلك في محاولة لتقييم ودراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية في الجزائر.

✓ الدراسات السابقة :

❖ **دراسة لخاف عثمان:** بعنوان واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها – حالة الجزائر – جامعة الجزائر، 2005.

أطروحة دكتوراه دولة، عالج فيها الباحث جملة من العناصر المهمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية وأساليب تنشيطها، كما تطرق إلى واقعها في إستراتيجية التنمية المتبعة في الجزائر، ومحاولة معرفة قدرتها على النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

❖ **دراسة يوسف حميدي:** بعنوان مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.

تطرق الباحث إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوره في الاقتصاد الجزائري ومدى مساهمته في التنمية الاقتصادية وإمكانية تدويل نشاطه، وحاول وضع بعض الإستراتيجيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة.

❖ **يوسف قريشي:** أطروحة دكتوراه بعنوان سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الجزائر، 2005.

أطروحة دكتوراه دولة، عالج فيها الباحث إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مستعرضا التجربة الجزائرية في هذا المجال، وكذلك مختلف العوائق التي تحول دون تطور هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى أهم النظريات المتعلقة بمحددات وهيكل تمويل المؤسسات.

❖ **دراسة Gael Gueguen:** أطروحة دكتوراه بعنوان " Environnement et management stratégique de PME : le cas de Montpellier"، جامعة مونبولي، فرنسا 2001.

تناول الباحث علاقة المحيط بالمؤسسة ثم الظروف المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائص العلاقة التي تربط هذه المؤسسات بمحيطها، إضافة إلى بعض الإستراتيجيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ **دراسة Marjonice Lecerf:** "Le petites et moyennes entreprises face la mondialisation"، أطروحة دكتوراه من جامعة السربون، 2006.

ركزت فيها الباحثة على ضرورة تكييف المؤسسة مع العولمة الاقتصادية، بانتهاج إستراتيجيات مختلفة من أجل التصدير برفع القدرة التنافسية، بالتركيز على المعلوماتية والتكنولوجيا الحديثة.

❖ **نادية قويقع:** إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.

قامت فيها الباحثة بالتطرق إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد مفهومها، وأهم الخصائص التي تميزها، وقامت ببحث تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول النامية بصفته أهم مشكل يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ **عزام سليمان:** المشكلات التمويلية في المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في القطر العربي السوري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2004.

تطرق فيه الباحث إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد فالسوري وأهميتها الاقتصادية، وأبرز أهم المشاكل التي تعاني منها وعلى رأسها مشكل التمويل، ثم استعرض بعض التجارب الدولية في مجال معالجة مشكل التمويل، محاولا إيجاد بعض الحلول على ضوء هذه التجارب ووفق خصوصيات الاقتصاد السوري.

❖ **نيفين فرج إبراهيم:** دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المصري، مع إشارة خاصة إلى دورها في تنمية محافظة المنوفية، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2000، تطرق الباحث في هذه الرسالة إلى دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع استدلال بمعطيات إحصائية، ثم أسقط هذه الحالة على محافظة المنوفية لإبراز دورها على المستوى المحلي، ومحاولا إعطاء تصور عام لما يمكن أن تكون عليه في حال تم تذليل المشاكل والصعوبات أمام هذا القطاع الحساس.

الفصل الأول:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(تعريفها، تاريخها، خصائصها، مشاكلها، أهميتها، أشكالها)

تمهيـد :

إن موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر من المواضيع الحساسة والهامة في اقتصاديات الدول، وذلك للدور الذي يؤديه هذا القطاع في المجال الاقتصادي عن طريق المساهمة في رفع الناتج الوطني، وتحقيق التشغيل والحد من البطالة وتحقيق التوازن الإقليمي.

وظلت هذه المؤسسات محور اهتمام رجال الفكر والاقتصاد وواضعي السياسات منذ القرن السابع عشر، ومع بداية عقد التسعينات تأكدت أهمية هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولقيت اهتمام المؤسسات الحكومية والمنظمات الدولية.

ورغم هذا التوافق على الأهمية، لا يزال هناك إشكال إعطاء تعريف موحد ومناسب لهذا القطاع وتحديد معالمه وأشكاله.

فسنحاول في هذا الفصل، أو في مباحثه الثلاث التطرق إلى **: مفهوم وتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإطارها النظري وأهم الخصائص والمشاكل التي تعاني منها، أشكالها وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية.**

المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف الآراء حول تحديد مفهوم دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي إليها مختلف أنشطة النشاط الاقتصادي الوطني الإنتاجية والخدمية، كما أن مفاهيمها تختلف باختلاف إمكانياتها وقدراتها وكذا ظروفها الاقتصادية والاجتماعية ودرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها، ولهذا لم يحصل اتفاق بين الدول على تعريف شامل لهذه المؤسسات، وإن من أهم الأسباب التي أدت إلى اختلاف مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اختلاف المعايير الكمية والنوعية التي اتفق عليها لتحديد تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1 – إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يختلف مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف المعايير المستعملة في تصنيفهـا، سواء من بلد إلى آخر أو داخل البلد الواحد، كما يختلف ذلك المفهوم باختلاف القطاع وعمر المؤسسة نفسها.

وثمة صعوبة كبيرة في وضع تعريف واضح خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكون مقبولا ويحظى بإجماع المهتمين بالقطاع، حيث يرتبط التعريف بعدة معايير منها: حجم العمالة المستخدمة، حجم الاستثمار أو رأس المال المستخدم، حجم الإنتاج ومدى تطور التقنية المستخدمة والشكل القانوني للمؤسسة.

1.1 – عوامل اختلاف التعريف:

يعتمد المختصون على المعايير المادية والعددية وذلك لوضوحة وسهولة استخدامها كرقم الأعمال، الأرباح وأكثرهم استخداما معيار العمالة[1].

ويمكن رد صعوبات التعريف الموحد إلى ثلاث عوامل أساسية هي:

1.1.1 – العوامل الاقتصادية:

وتضم ثلاث عوامل[2]:

- **اختلاف مستويات النمو:** ويتمثل في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول واختلاف مستويات النمو، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة أو ألمانيا أو اليابان أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي، كالجزائر أو سوريا أو السنغال، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي قد تتغير من مرحلة لأخرى، مما يؤدي إلى تغير في حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة التي توظف 200 عاملا، تعتبر كبيرة في فترة معينة قد تصير صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة.
- **اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:** ينقسم النشاط الاقتصادي إلى نشاط تجاري وصناعي، والنشاط التجاري بدوره ينقسم إلى تجارة داخلية وخارجية وتجارة بالتجزئة وبالجملة، والنشاط الصناعي ينقسم بدوره إلى صناعات تحويلية، كيميائية، تعدينية...الخ. وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه،

---

1 - يوسف حميدي، **مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص.65.

2 - دمدوم كمال، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة**، دراسات اقتصادية، العدد 2، 2000، ص.185.

فالمؤسسة المتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة في مجال التجارة أو الصناعة الغذائية.

■ **تنوع الأنشطة الاقتصادية:** المؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة وتختلف بدورها عن المؤسسات التي تقدم خدمات وهكذا. ويمكن تصنيفها حسب القطاعات الاقتصادية (صناعية، تجارية، زراعية، خدمية)، ويختلف تصنيفها الاقتصادية (صناعية، تجارية، زراعية، خدمية)، ويختلف تصنيفها من قطاع إلى آخر لاختلاف حاجة العمالة ورأس المال.

2.1.1 – العوامل التقنية:

تتمثل في مستوى اندماج المؤسسات ذاتها، فإذا كانت المؤسسات في بلادها أكثر اندماجا، فإن عملية إنتاج كافة الأجزاء تتم في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسة إلى الكبر، وعلى العكس من ذلك فإن عملية الصنع مجزأة وموزعة على عدد من المؤسسات المستقلة عن بعضها والمتكاملة، سيؤدي إلى ظهور وحدات إنتاجية صغيرة أو متوسطة.

3.1.1 – العوامل السياسية:

تتمثل في مدى اهتمام السلطات لهذا القطاع ومحاولة تقديم المساعدة وتوجيهه وترقيته ودعمه، وعلى ضوء هذا العامل يمكن تحديد التعريف وتوجيهه وترقيته ودعمه، وعلى ضوء هذا العامل يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده، والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية.

2.1 – معايير تحديد التعريف:

خلصت إحدى الدراسات المتخصصة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود 250 تعريفا، وهذا لاختلاف المعايير التي اعتمد عليها في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن هذه المعايير الكمية والنوعية:

1.2.1 – المعايير الكمية:

يتحدد كبر أو صغر حجم مؤسسة استنادًا إلى جملة من المؤشرات الاقتصادية والتقنية، فالمؤشرات الاقتصادية تشمل(1): عدد العمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الطاقة المستعملة، أما المؤشرات التقنية فتتمثل في رأس المال المستثمر ورقم الأعمال.

ويبقى المعيار الكمي رغم الانتقادات الموجهة إليه أكثر ووضحا من المعيار النوعي، لأن مجمل الباحثين يعتبرون معيار الحجم أساسي لقياس هذه المؤسسات، وهناك عدة دراسات تمت بأوربا حاول من خلالها الباحثون تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوربي باستخدام المعايير الكمية، لكن تختلف هذه المعايير من بلد إلى آخر، وهنا تكمن مشكلة أخرى وهي توحيد التعريف لهذا النوع من المؤسسات.

ولقد استخدم في بعض البلدان رقم الأعمال وفي بلدان أخرى القيمة المضافة، وتارة أخرى الربح، وأخرى عدد العمال... ولا تؤدي هذه المعايير بالضرورة إلى نفس النتائج.

▪ **حجم العمال:** معيار أساسي أكثر استخداما في تمييز حجم المؤسسة بحكم سهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المؤسسة، ويمكن التمييز في هذا المجال بين الأصناف التالية:

- مؤسسة مصغرة تستخدم من 01 إلى 09 عاملا.
- مؤسسة صغيرة تستخدم من 10 إلى 199 عاملا.
- مؤسسة متوسطة تستخدم من 200 إلى 499 عاملا.

▪ **معيار رقم الأعمال:** يعتبر من المعايير الحديثة ويصنف المؤسسة حجم الحجم ويستعمل بصورة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا، ويرتبط هذا المعيار أكثر بالمؤسسات الصناعية، وتشوبه بعض النقائص نظرا لتأثره المباشر بأسعار السلع المباعة، أي خضوعه للمبيعات، مما يجعله غير كاف.

▪ **معيار رأس المال:** يختلف هذا المعيار من دولة إلى أخرى، ومن قطاع إنتاجي إلى آخر، فعلى مستوى بعض الدول الآسيوية (الهند، كوريا الجنوبية، باكستان) فإن حجم رأسمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتراوح ما بين 35 و 200 ألف دولار. أما في بعض الدول المتقدمة فيصل إلى 700 ألف دولار، وبعض الدول الأخرى لا تكتفي بمعيار واحد وإنما تجمع بين عدة معايير، فعلى سبيل المثال فرنسا واليابان تجمعان بين معيار العمالة ورأس المال معا، حيث تعتبر المؤسسة صغيرة في اليابان

---

1 - مجمع أعمال الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 8-9 أفريل، 2002، ص.05.

عندما يكون عدد عمالها أقل من 300 عاملا ورأسمالها المستثمر أقل من 50 مليون ين. أما في فرنسا تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة عندما يكون عدد عمالها أقل من 500 عاملا ورأسمالها المستثمر أقل من 5 مليون فرنك، أو ما يعادله من اليورو[1].

■ **معيار معامل رأس المال:** معيار معامل رأس المال يمزج بين عاملي رأس المال والعمل (KIL)، ويمثل حجم (رأس المال) المستخدم بالنسبة للوحدة الواحدة من العمل (L) ويحسب بقسمة رأس المال الثابت (K) على عدد العمال (L)، ويعني الناتج كمية الاستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة. وغالبا ما يكون هذا المعيار منخفضا في القطاعات التي تتميز بقلة رأس المال (PME/PMI) ومرتفعا في القطاعات الصناعية للمؤسسات الكبرى والعملاقة التي تحتاج إلى رأس مال كبير وذات تكنولوجيا عالية.

من خلال سردنا لأهم المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه تطرح صعوبات كبيرة، أهمها اختلاف طريقة العمل بها على مختلف الأنشطة الاقتصادية من بلد إلى آخر، ومع هذا يبقى المعيار السائد هو معيار عدد العمال على أساس أنه أسهل وأيسر تحصيلا فيما يخص نشاطات المؤسسة، إضافة إلى معيارين آخرين هما رقم الأعمال والقيمة المضافة.

2 – تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى حسب طبيعة وخصوصيات كل منها، كما اختلفت أيضا المعايير المحددة لإحجام هذه المؤسسات، فالمؤسسة الكبيرة في دولة قد تعتبر صغيرة أو متوسطة في أخرى، والعكس صحيح، فكل دولة تنفرد بتعريف خاص بها يرتبط بدرجة نموها الاقتصادي، والتعريف إما أن يكون قانونيا أو إداريا.

1.2 – تعريف البنك الدولي[2]:

يعرف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

■ **المؤسسة المصغرة:** هي المؤسسة التي لا يتجاوز عدد عمالها عشرة وإجمالي أصولها أقل من 10^5 دولار.

■ **المؤسسة الصغيرة:** وهي التي لا يتجاوز عدد عمالها خمسون عاملا وإجمالي أصولها أقل من ثلاث ملايين دولار.

■ **المؤسسة المتوسطة:** هي المؤسسة التي تضم أقبل من 300 عاملا وإجمالي أصولها 15 مليون دولار.

2.2 – تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)[1]:

1 - جبار محفوظ، **الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية**، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003.

2 - مسيكة بوفامة ورابح حمدي باشا، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، **les cahiers du CREAD**K، العدد 76، الجزائر، 2006، ص.63.

عرفت منظمة التعاون و2التنمية الاقتصادية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- المؤسسة المصغرة: تشغل 19 عاملا.
- المؤسسة الصغيرة: تشغل من 20 إلى 99 عاملاً.
- المؤسسة المتوسطة: تشغل من 100 إلى 499 عاملا.

كما تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) المشروعات الصغيرة بانها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويترا وح عدد العامليين فيها ما بين 10الى50 عاملا.

3.2 – تعريف الاتحاد الأوربي[2]:

يتم تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الاتحاد الأوربي كالتالي:

- المؤسسة المتوسطة توظف أقل من 250 عاملا وتحقق رقم أعمال أقل من 40 مليون أورو والميزانية لا تفوق 27 مليون أورو، إضافة إلى احتضان هذه المؤسسة مواصفات الاستقلالية (تمتلك أكثر من 75% من رأس المال والأصوات).
- المؤسسات الصغيرة هي التي توظف أقل من 50 عاملاً وتحقق رقم أعمال سنويا أقل من 7 مليون أورو وميزانية سنوية لا تتجاوز 5 مليون أورو.
- المؤسسة المصغرة هي المؤسسة التي توظف أقل من 10 عمال.

4.2 – التعريف الجديد للاتحاد الأوربي[3]:

بتاريخ 2003/05/06 قامت اللجنة الأوربية بمراجعة قانون 1996 ووضعت تعريفا جديدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من أجل تشجيع أكثر للمقاول والمشترين ومن أجل تحديد احتياجاتها الخاصة، ووضع سياسة فعالة من أجل معالجة مشاكلها الخاصة، وهذا القانون دخل حيز التنفيذ ابتداء من 2005/01، وهذا التعريف كالتالي: جدول رقم (01)التعريف الجديد للاتحاد الأوربي.

	المؤسسة الصغيرة	**المؤسسة المتوسطة**
عدد العمال	< 50	< 250
رقم الأعمال	≤ 10 millions euro	≤ 50 million euro
الميزانية	≤ 10 millions euro	≤ 43 millions euro

www.brainwin.be/fr-definition-pme-micro-petit-moyenentreprise.html/22/10/09.

---

1 - OCDE, **Perspective de l'OCDE sur la PME**, France, 2002, p.230.

2 - ورشة العمل الإقليمية حول تسهيل التجارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بيروت، 6-7 تشرين الثاني نوفمبر 2006.

3 - www.brainwin.be/fr-definition-pme-micro-petit-moyenentreprise.html.

5.2 – تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]:

جاء تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب قانون مصادق عليه في سنة 1963، والذي عدل في الثالث ديسمبر 1999 المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- **قطاع الصناعات والقطاعات الأخرى:** لا يتجاوز عدد العمال 300 ورأس مالها يساوي أو يقل ورأس مالها يساوي أو يقل عن 300 مليون ين.
- **قطاع مبيعات الجملة:** لا يتجاوز عدد عماله 100 عاملا ورأس مال أقل أو يساوي 100 مليون ين.
- **قطاع مبيعات التجزئة:** لا يتجاوز عدد عماله 50 عاملاً ورأس مال أقل أو يساوي 50 مليون ين.
- **قطاع الخدمات:** لا يتجاوز عدد العمال به 100 عاملاً ورأس مال أقل من 50 مليون ين.

6.2 – تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا[2]:

قد عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر سنة 1985 المشروع الصغير والمتوسط، هو ذلك المشروع الذي يفي شرطين أو أكثير من الشروط التالية:

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 8 مليون جنيه إسترليني.
- حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 3,8 مليون جنيه إسترليني.
- عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 موظف.

وقد اتضح فيما بعد أن المحددات الثلاث قاصرة على شمل كل ما هو صغير أو متوسط، حيث أن ما هو صغير في الصناعات التحويلية، ولقد تم معالجة هذه الفروقات والاختلافات عبر إعطاء تعريفات خاصة بكل قطاع اقتصادي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا.

الرقم التسلسلي	المجال	معيار القياس كحد أدنى
1	التصنيع	200 عاملا
2	البيع بالتجزئة	18500 جنيه إسترليني حجم تداول سنوي
3	البيع بالجملة	370000 جنيه حجم تداول سنوي
4	البناء	25 عاملاً
5	المناجم	25 عاملاً
6	تجارة السيارات	365000 جنيه حجم تداول سنوي
7	خدمة متنوعة	185000 جنيه حجم تداول سنوي
8	شركات النقل	5 سيارات

www.pnie-gov.ps/arabic/economy/projects/project2/htm.

1 - يوسف حميدي، المرجع السابق، ص.74.

2 - www.pnie-gov.ps/arabic/economy/project/2htm..

7.2 – تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

عتمدت الجزائر تعريف الاتحاد الأوربي لسنة 1996 حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ صادقت على ميثاق بولونيا حول هذه المؤسسات سنة 2000، وبالتالي كرست هذا المفهوم، وهو يعتمد ثلاث معايير أساسية: رقم الأعمال، عدد العمال، الحصيلة السنوية.

بالتالي تعرف هذه المؤسسات حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في ديسمبر 2001، مهما كان وضعها القانوني بمؤسسة إنتاج سلع وخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها مليارين دينار جزائري، أولا يتعدى إجماله حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وتتوفر فيها معايير الاستقلالية[1].

كما يوضح القانون ثلاث أنواع من المؤسسات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03): أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

حجم المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مصغرة	1 – 9	أقل من 20 مليون	أقل من 10 مليون
صغيرة	10 – 49	أقل من 200 مليون	أقل من 100 مليون
متوسطة	50 – 250	ما بين 200 مليون - مليارين	ما بين 100 – 500 مليون

Source : Ministère de la petit et moyenne entreprise et de l'artisanat, actes des assises nationale de la PME, janvier 2004, p.32.

جدول رقم (04): تعريفات بعض الدول حسب عدد العمال.

سم الدول	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتوسطة
أستراليا	أقل من 20	أقل من 100
فنلندا	أقل من 100	أقل من 500
اليونان	غاية 49	من 50 إلى 500
إيطاليا	من 51 – 100	101 إلى 300
هولندا	1 – 9	10 – 100
البرتغال	إلى 99	100 – 500
إسبانيا	أقل من 200	201 – 500
سويسرا	من 1 – 50	أقل من 500
المملكة المتحدة	1 – 99	من 100 – 500
تايوان	أقل من 20	أقل من 100
تايلندا	أقل من 10	أقل من 100
ألمانيا	من 01 إلى 20	من 21 إلى 100

المصدر: يوسف حميدي، المرجع السابق، ص.74.

1 - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير من أجل سياسة لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2002، ص.20.

يرتبط وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر العالم بالنظام الرأسمالي القائم على الملكية الخاصة والربح الخاص، فسنحاول في هذا المبحث الخوض في ماضي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومبررات التوجه نحوها أو مجالات عملها، إضافة إلى خصائصها، وذلك بغرض فهمها بشكـل أفضل:

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تاريخها، مظاهر الاهتمام بها)

يرتبط وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر العالم بالنظام الرأسمالي القائم على الملكية الخاصة والربح الخاص، فسنحاول في هذا المبحث الخوض في ماضي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومبررات التوجه نحوها أو مجالات عملها، إضافة إلى خصائصها، وذلك بغرض فهمها بشكـل أفضل:

1 – النشأة التاريخية:

جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية في الحاضر والتي أصبحت مع مرور الوقت مؤسسات عابرة للقارات كانت بالأمس القريب عبارة عن مؤسسة صغي3رة أو متوسطة في بداية تشكل النظام الرأسمالي خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، غير أن هناك دراسات تشير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت نشأت أواخر الأربعينيات القرن الماضي في الصين، وفي أوائل الخمسينيات في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي منتصف الستينيات في اليابان(1).

ولقد أدّى انتشار قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوسعه في مختلف الدول المتقدمة التي بنت نظامها الاقتصادي على الحرية الاقتصادية، إذ أن هناك عودة قوية إلى الفكر الليبرالي القائم على المنافسة الحرة والدور الذي يمكن يلعبه القطاع الخاص، أو ما يعرف بثورة المنظمين التي عمت مختلف اقتصاديات البلدان المتطورة بدون استثناء، حيث أضحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فيها(2).

وبعدها أدركت جل الدول النامية أهمية المؤسسات الصغيرة وال5متوسطة ومساهمتها الفعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي سعت إلى إعطاءها مكانتها وإيجاد أهم السبل والإجراءات الكفيلة بإعطائها دفعًا إلى الأحسن.

2 – المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظرية المنظم:

المذهب المنظمي تداوله الفكر الاقتصادي منذ الكانتيون وعمل شومبتر على تطويره لينشر من جديد في الدول المتقدمة باعتماده كأساس نظري لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويأتي على رأس

---

1 - محمد راتول، بن داودية وهيبة، **بعض التجارب الدولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف، 2006، ص.172

2 - لخاف عثمان، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص.47.

هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أصبحت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعتبر طوق النجاة بعد عصر الصناعة، وقد لخص ذلك شوماخر في كتابه الصغير جميل Small is Beautiful.

يرتبط مفهوم المنظم حسب شومبتر بمفهوم المقاول الذي يسعى إلى التعبير والتجديد وتحقيق ذاته ووجوده في ظل النظام الرأسمالي، وظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تعبير عن هذه المبادرة، وانتشر هذا المبدأ في الكثير من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، خاصة بعد أزمة الركود العالمي لسنة 1929.

وترتبط نظرية المنظم لشومبتر بثلاث اتجاهات فكرية تعتبر المرجع النظري لدراسة هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(1).

▪ **الاتجاه الأول:** من رواده (هال سبنسر) حيث ركز على اعتماد مفهوم البقاء للأكثر قدرة على التكيف في ظل اقتصاد السوق وقوانينه. فالذي له القدرة على التكيف مع ظروف السوق وقوانينه وصل إلى الثروة ويضمن استمراره، والذي لا يستطيع ينسحب.

▪ **الاتجاه الثاني:** لصاحبه ف. إ. شوماخر الذي وقف كتابه الصغير جميل في عام 1973، إلى جانب المشروع الصغير كمؤسسة منفردة وليست نسخة من المؤسسة الكبيرة، ويؤكد على الدور الذي يمكن أن تؤديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث مناصب العمل وتحقيق النمو والاستقرار الاجتماعي.

ويعتبر شوماخر من الذين تركوا بصماتهم في الأفكار الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات وترجم أفكاره في كتابه "الصغير جميل".

▪ **الاتجاه الثالث:** ينسب إلى مدرسة شيكاغو برئاسة فريدمان، ويركز فريدمان على ثلاث عناصر مهمة وهي اختيار الرجل الاقتصادي لأنه يسعى إلى تحقيق أقصى المنافع، إضافة إلى الابتكار والمخاطرة، وحرية السوق التي يجب أن تسودها المنافسة وعدم تدخل الدولة، أي على الدولة أن تبتعد عن تسيير النشاط الاقتصادي.

3 – مظاهر الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من القرن العشرين أكد الاقتصاديون مرة ثانية على أهمية المؤسسات ص و م في اقتصاديات الدول بعد معاناة الشركات الكبرى وتعرضها لعدة أزمات كان نتيجتها: (2)

- انخفاض فرص العمل في الدول الصناعية بسبب إدخال المؤسسات ص و م في إعادة إعمار ما دمرته الحرب العالمية الثانية وبدأ الاقتصاديون يدركون الدور المتميز الذي يمكن ان تؤديه كاليابان وألمانيا وإيطاليا.

1 - لخاف عثمان، المرجع السابق، ص.51.

(2) زهير سمير الصوص، بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطور المشاريع الصغرى والمتوسطة، وزارة الاقتصاد الوطني، 2010.

وقد أثبتت المؤسسات ص و م قدرتها على استيعاب البطالة والتخفيف من حدتها، لأنّ هذه المؤسسات تستعمل التقنيات البسيطة والأيدي العاملة بشكل مكثف.

- من نتائج التغيرات التكنولوجية السريعة أنّها تؤدي إلى التغيير المستمر في الطلب على المنتجات الجديدة، بحيث دعت الحاجة إلى تخصص المؤسسة في إنتاج سلع محددة ومتميزة، والتي تتمتع فيها المنشأة بميزة تنافسية، لأنّه ليس بإمكان أي مؤسسة أن تتميز في إنتاج كل شيء.

- أدت سرعة التطور التكنولوجي في عصرنا الحاضر إلى زيادة معدل تغير التقنية الإنتاجية المستخدمة، فأصبحت المصانع الكبيرة تشكل عائقا كبيرا أمام مواكبة التقدم التكنولوجي السريع، وذلك بسبب الكلفة العالية التي يتطلبها شراء تكنولوجيا جديدة ذات قدرات إنتاجية عالية، مما زاد من الحاجة إلى إقامة مصانع أصغر حجما وأقل تكلفة استثمارية، وتتمتع مرونة وقدرة عالية على التغيير السريع.

تؤدي المؤسسات ص و م دورا مهما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء.

وذلك لدورها الفعال في حل جملة من المشاكل التنموية كامتصاص العمالة الزائدة والتخفيف من حدة البطالة، ومعالجة مشكل الفقر وزيادة الدخول حيث توفر المؤسسات ص و م فرص عمل واسعة جدا، نظرا لصغر حجم رأس المال المستثمر فيها، وبذلك تساهم بفعالية في تعبئة المدخرات المحلية وتوظيفها في عملية التنمية الاقتصادية.

وتظهر التجارب العملية للمؤسسات ص و م في بعض الدول المتقدمة أنّ الحاجة تقتضي وجود مثل هذا النوع من المشاريع، وذلك انطلاقا من الدور الحيوي لهذه المؤسسات في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول، مما أدى بالكثير من الدول القيام ببرامج متعددة لتنمية هذه المشاريع، وتؤكد تجارب العديد من الدول مثل اليابان، الصين، الهند، وغيرها من الدول الأسرية، أنّ دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد حقق طفرة نوعية ملحوظة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي لهذه الدول.

وتشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة نسبة 95% من إجمالي المشاريع في العالم وتختلف النسبة من دولة إلى أخرى، بسبب اختلاف المعيار الذي يتم على أساسه تصنيف هذه المؤسسات.

في حين أنّ معظم المشاريع الصغيرة في البلدان النامية يتراوح حجم رأسمالها بين 20–50 ألف دولار، وعمالة بين 1–20 عامل وتصل نسبة المؤسسات التي توظف من 100 عامل إلى 98.2% أمريكا، 99.5% الإتحاد الأوربي، و97% في اليابان، و95% في بريطانيا، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تحديدا استوعبت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 39.2% من إجمالي العاملين في القطاع الخاص وأسهمت بنحو 50% من الناتج الإجمالي المحلي للقطاع الخاص، وبلغت مساهمة المشاريع في إجمالي الصادرات نحو 60% في الصين، و56% في تايوان، 70% هونغ كونج، و43% بكوريا.

وكما هو معلوم فإنّ اليابان قد بنت نهضتها معتمدة بالدرجة الأولى على المؤسسات ص و م التي تمثل 99.7% من عدد المؤسسات في اليابان ونشغل نحو 40 مليون عامل يشكلون نسبة 82% من إجمالي

القوى العاملة، وفي الصين المؤسسات ص و م تشارك بنسبة 60% من الإنتاج الصناعي للصين ويعمل بها ما يقارب من 75% من القوى العاملة.

4 – مبررات التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أدت المشكلات التي ظهرت عند اعتماد الدول النامية على المؤسسات الكبيرة في التنمية والتي منها:

1 – انخفاض حجم التراكم الرأسمالي في كثير من الدول وبالتالي صعوبة إنشاء مؤسسات كبيرة قادرة على قيادة قطاع التنمية.

2 – تخلف الفن الإنتاجي المسموح به للدول المتخلفة من طرف الدول المتقدمة التي احتكرت لنفسها الفن الإنتاجي المتقدم.

3 – ضيق السوق المحلية بسبب انخفاض القدرة الشرائية نظرًا لانخفاض نصيب الفرد من الدخل الوطني، إضافة إلى عدم تمكن المؤسسات المحلية الكبرى من مناقشة المؤسسات الكبرى الأجنبية التي استفادت من خبرتها الطويلة وفنها الإنتاجي المتطور في إنتاج سلع رخيصـة وذات جودة عالية لا تنافسها منتجات الدول المتخلفة.

4 – انهيار المعسكر الاشتراكي الذي كان يتزعمه الاتحاد السوفييتي، والذي يدعو إلى تبني المؤسسات الاقتصادية الكبيرة وانفراد المعسكر الرأسمالي بقيادة العالم.

وأهم من كل ما سبق هو تجارب الدول المتقدمة التي سبقت إلى الريادة، ومع ذلك فإنّ نسبة كبيرة من مؤسساتها هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

هذه الأسباب وغيرها أدت إلى اقتناع أصحاب القرار السياسي في معظم دول العالم بضرورة التوجه نحو أسلوب الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5 – الأطروحات المدافعة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعددت الحجج التي يمكن أن تساق دعما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالدور الذي تلعبه في تثمين اليد العاملة (قوة مساهمتها في الاستخدام)، فإن هناك مجموعة من الحجج والأطروحات المدافعة عن هذا القطاع نلخصها فيما يلي:

■ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعامل لتنمية اليد العاملة:** ترتبط أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدور الذي يمكن أن تلعبه على مستوى الاستخدام، فيظهر أنّ لها مساهمة كبيرة في الاستخدام، حيث تغير مخزن العمالة (Réservoir potentiel d’emploi). والأمر الذي لا يقف عند هذا الحد، فالعديد من المدافعي3ن عنها يعتبر أن الأغلبية الساحقة من القوى العاملة الصناعية مستخدمة في هذه المؤسسات. ويركز أصحاب هذا الرأي على الأدلة التجريبية التي تبين أن المؤسسات تستخدم تكنولوجيا تبلغ فيها كثافة اليد العاملة درجة كبيرة، وهو ما جعلها أداة لاستيعاب العرض المتزايد من القوى العاملة في بلدان عديدة، وخاصة البلدان النامية التي تتميز بالتوفر النسبي لليد

العاملة على حساب رأس المال، فمن الأنسب لها الاعتماد على هذه المؤسسات، كونها عموما أقل امتصاصا لرأس المال وأكثر امتصاصا لليد العاملة.

■ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعامل للتنمية الجهوية:** يستند المدافعون عن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الجهوية على واقع البلدان النامية، التي تعرف صعوبات عديدة، كانخفاض الدخل النقدي المتوسط وارتفاع المتعطلين من القوى العاملة، وانخفاض مستوى التعليم والتكوين، وتشخيص هذه الأوضاع المتردية أكثر في المناطق الريفية، حيث نجد هيكلها يخضع بصفة واسعة للعلاقات العينية، وتغير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مثل هذه الوضعيات الأسلوب المفيد، نظرًا لما تتمتع به من خصائص تتلاءم مع خصوصيات المناطق الريفية.

■ أطروحة التكاليف الإضافية وتبذير الموارد: تستند هذه الأطروحة إلى معيار التوفر النسبي لعوامل الإنتاج، فمن المعلوم أن الدول النامية تعرف عجزا كبيرا في الموارد المالية، على عكس اليد العاملة، فأمام ارتفاع رأس المال فيها (سعر الفائدة)، يتطلب منها مراعاة الدقة في اختيار الاستثمارات وتجنب التبذير، وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، فإن اللجوء إلى الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من شأنه تقليص الأخطاء المكلفة جدًا والناجمة عن سوء اختيار المواد التي من المفروض تصنيعها والأساليب المطبقة وفترة الإنتاج، فحتى وإن كانت أخطاء في اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه بالإمكان تصحيحها بسرعة وإعادة التوجه للقطاعات المواتية.

■ **أطروحة تنويع الإنتاج الصناعي:** من بين الحجج التي تساق دعما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي مرونة الإنتاج الصناعي وقدرة تكيفه وتغير ظروف السوق، حيث تلعب المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة دورًا كبيرًا في تنويع الإنتاج وتوزعه على مختلف الفروع الصناعية، فتفكك الاستثمارات الكبيرة من شأنه المساهمة في إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلة من السلع والخدمات تلبية للحاجات الجارية للسكان، خاصة للسلع الاستهلاكية، وذلك عكس المؤسسات الكبيرة التي يصطدم إنتاجها المحلي بضيق السوق المحلي، خاصة بالنسبة للدول النامية.

6 – مجالات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنوعين من الأنشطة:

■ **الأنشطة التابعة:** وهي الأنشطة التي ترتبط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعلاقات مباشرة مع المؤسسات الكبرى، ويتوقف حجم النشاط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حجم النشاط في المؤسسات الكبيرة، مثل أن تعهد مؤسسة كبيرة في تصنيع بعض الوصلات أو بعض القطع التي تدخل في تصنيع منتوج هذه المؤسسة الكبيرة إلى مؤسسات صغرى، أو تسمح بتولي خدمات ما بعد البيع، كصيانة السيارات والثلاجات... وغيرها.

■ **الأنشطة المستقلة:** وهي الأنشطة التي لا ترتبط فيها المؤسسة الصغرى، أو الصغيرة، أو المتوسطة بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة الكبيرة، بل تكون منافسة لها وتتغلب عليها في عاملين اثنين:

أ) حجم السوق: إذ حينما يكون حجم السوق صغيرًا، فإنه لا مجال لعمل المؤسسات الكبيرة، لأن السوق لا يحتاج إلاّ إلى كمية قليلة، وهو ما لا تستطيع المؤسسة الكبيرة إنتاجه مع تحقيق عائد موجب، عكس المؤسسة الصغرى أو الصغيرة أو المتوسطة.

ب) تغير ذوق المستهلكين: ففي قطاع المنتوجات أو الخدمات التي يتميز الطلب عليها بالتذبذب، بسبب أذواق المستهلكين، لا مجال كذلك للمؤسسات الكبيرة، بل يكون مجال عمل المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة التي بحسب طبيعتها تستطيع التكيف مع أذواق المستهلكين وتغير من منتجاتها مع تغير أذواق المستهلكين، وتكون مجالات هذه الأنشطة هي إلا الصناعات التحويلية، سواء الغذائية منها أو الملابس.

7 – خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]:

رغم بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر العالم، الناتج عن قدرتها الهائلة في المزج بين النمو الاقتصادي وخلق مناصب الشغل بتكاليف بسيطة ومرونة عالية، إلاّ أنها في الوقت ذاته تتميز بخصائص سلبية تجعل أنشطتها وتوسعها محدودًا.

1.7 – الخصائص الإيجابية:

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- صغر الحجم وقلة التخصص في العمل، مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية، ويمكن أن تكون دولية في ظل العولمة والتفتح الاقتصادي العالمي.
- الضآلة النسبية لرأسمال هذه المؤسسات، مما يسهل عملية التمويل، خصوصًا إذا كان المستحـدث أو المستحدثين يمتلكون نصيبا من رأس مال بصورته العينية أو النقدية.
- سرعة الاستجابة لحاجات السوق، ذلك أنّ صغر الحجم عمومًا وقلة التخصص وضآلة رأسمال، كلها عوامل تسمح بتغيير درجة مستوى النشاط أو طبيعته، على اعتبار أنه سيكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.
- قدرة المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية، تبعًا لوفرة عناصر الإنتاج ومستوى القاعدة الهيكلية.
- دقة الإنتاج والتخصص، مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي، مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية، ومن خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.
- سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات، يمكنها التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية[2].

---

1 - نيفين فرج إبراهيم، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المصري مع إشارة خاصة إلى دورها في تنمية محافظة المنوفية،** رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، سنة 2000، ص.12.

2 - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص.22.

▪ حرية اختيار النشاط المستحدث أو المستحدثين، يسمح بالكشف عن القدرات الذاتية للأفراد وترقية المبادرات الفردية، وإدماج كل إرادة في الإبداع والاختراع منعتها القدرات المالية عن الاندماج في النشاط الاقتصادي.

▪ سهولة تأسيس هذا النوع من المؤسسات يفسح المجال أمام تحقيق التشغيل الذاتي وترقية الاقتصاد العائلي، مما يجعل هذه المؤسسات تعرض نفسها عدديا في إنحاء متعددة من العالم.

▪ قلة التدرج الوظيفي بهذه المؤسسات اعتبارا لقلة العاملين بها، مما يساعد على اتخاذ القرار بسرعة جراء تمركز القرار في يد صاحب المشروع والشركاء، وبالتالي معالجة المشاكل التي يمكن أن تطرح في حينها.

▪ المقاولة من الباطن: انتشرت هذه الخاصية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ أن مرونتها وصغر حجمها تمكنها من تنفيذ أنشطة أساسية للصناعات الكبيرة بتكلفة أقل ممن لو نفذتها بنفسها، فهي تسوق لها منتوجات، وتوفر لها خدمات التجهيز والدعم ومختلف المواد الوسطية[1].

2.7 – الخصائص السلبية:

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

▪ محدودية التوسع والتطور: انخفاض الطاقة الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جعل من قدرتها على التوسع والتطور محدودة ومرهونة بسياسة حكومية تنمي القطاع وتساعده على التطور.

▪ صعوبة الحصول على التمويل: معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه مشكل التمويل نتيجة محدودية تحملها لآثار الأخطار المالية لعدم امتلاكها الاحتياطات اللازمة.

▪ ارتباط التسيير بالملكية: الميزة العائلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جعلت من الصعوبة نقلها إلى المرتبة التي يفصل فيها التسيير عن الملكية لتنسجم مع المعايير الدولية للتسيير.

▪ المركزية في إدارة أعمالها: تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان الهيكل البسيط في التسيير، إذ يقوم صاحب المشروع بمساعدة عدد محدود من الإداريين في تسيير شؤون المؤسسة، حيث يتم الجمع بين الإدارة والملكية.

▪ الاكتفاء بسوق محلية: تكتفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان بسوق محلية صغيرة أو ضاحية حضارية، وبالتالي تحقق لها الاكتفاء الذاتي من نوعية المواد التي تنتجها.

ارتفاع معدلات الفشل: أثبتت الدراسات المقامة في الدول المتقدمة، أنه من بين ألف عمل صغير، ينشأ، 50% منها لا تبقى لأكثير من سنة ونصف، وأن 20% فقط تبقى لأكثر من 10 سنوات، ولكن نسب

---

1 - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص.16.

احتمالات الفشل تتناقص من سنة إلى أخرى، إذ تبدأ في السنوات الثلاث الأولى النسب التالية: 15%، 14%، 11%، ثم تتناقص في السنة العاشرة إلى 3%[1].

■ انخفاض قدرتها على التوسع والتطوير الحديث[2]: وهذا ناتج عن انخفاض طاقتها الإنتاجية وقدرتها التنظيمية والمالية، وهو ما يلقي بأعباء كبيرة على المؤسسة نتيجة التقدم الفني والتطور التكنولوجي الحاصل، مع ازدياد المتطلبات المالية والفنية للعملية الإنتاجية.

■ عزوف الرأسمال الأجنبي على الاستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهذا لعدة أسباب، من بينها: ارتفاع درجة المخاطرة نظرا لصغر حجم رأس المال.

■ اتصاف المؤسسات بالطابع التقليدي.

■ اقتصار معظمها على الأشكال العائلية للملكية والعمل.

■ التنظيمات القانونية والمؤسسية لهذه المؤسسات.

■ الاعتماد على شخص واحد لإدارتها: وهي ما قد يخلق مشكلا، لأن هذا الشخص قد لا تكون لديه الكفاءة اللازمة، ولا تتوفر لديه الدرجة العالية من التدريب والخبرة، وبالتالي إدارته تكون شخصية لا منهجية، بل قد تصل إلى الارتجالية.

8 – مجالات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن المزايا السابقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعني بحال من الأحوال القول بعدم أهمية المؤسسات الكبيرة، لكنها تعني أن للمؤسسات الصغرى، الصغيرة والمتوسطة دورًا مهمًا في التنمية الاقتصادية، إلى جانب المؤسسات الكبيرة، وأن لكل نوع من هذه المؤسسات مجالاته التي يتخصص فيها.

1.8 – مجالات تخصص المؤسسات الصغيرة والموسطة:

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنوعين من الأنشطة:

1.1.8 – الأنشطة التابعة:

وهي الأنشطة التي ترتبط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعلاقات مباشرة مع المؤسسات الكبرى، ويتوقف حجم النشاط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حجم النشاط في المؤسسات الكبيرة، مثل أن تعهد مؤسسة كبيرة في تصنيع بعض الوصلات أو بعض القطع التي تدخل في تصنيع منتوج هذه المؤسسة الكبيرة إلى مؤسسات صغرى، أو تسمح بتولي خدمات ما بعد البيع، كصيانة السيارات والثلاجات... وغيرها.

---

1 - سعاد فائق برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، 2006، ص ص.80-82

2 - محمد فتحي صقر، **واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ندرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: إشكالية وآفاق التنمية**، جانفي 2004، ص ص.25-26.

2.1.8 – الأنشطة المستقلة:

وهي الأنشطة التي لا ترتبط فيها المؤسسة الصغرى، أو الصغيرة، أو المتوسطة بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة الكبيرة، بل تكون منافسة لها وتتغلب عليها في عاملين اثنين:

أ) حجم السوق: إذ حينما يكون حجم السوق صغيرًا، فإنه لا مجال لعمل المؤسسات الكبيرة، لأن السوق لا يحتاج إلاّ إلى كمية قليلة، وهو ما لا تستطيع المؤسسة الكبيرة إنتاجه مع تحقيق عائد موجب، عكس المؤسسة الصغرى أو الصغيرة أو المتوسطة.

ب) تغير ذوق المستهلكين: ففي قطاع المنتوجات أو الخدمات التي يتميز الطلب عليها بالتذبذب، بسبب أذواق المستهلكين، لا مجال كذلك للمؤسسات الكبيرة، بل يكون مجال عمل المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة التي بحسب طبيعتها تستطيع التكيف مع أذواق المستهلكين وتغير من منتجاتها مع تغير أذواق المستهلكين، وتكون مجالات هذه الأنشطة هي إلا الصناعات التحويلية، سواء الغذائية منها، أو مما تقدم يتبين لنا أن الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعني إنهاء المؤسسات الكبيرة، إنما يعني وضع الأمور في نصابها. أما المجالات التي تحتاج للمؤسسات الكبيرة لا بد من إنشائها للعمل فيها، والمجالات التي تحتاج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد لها من هذه المؤسسات.

9 – تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

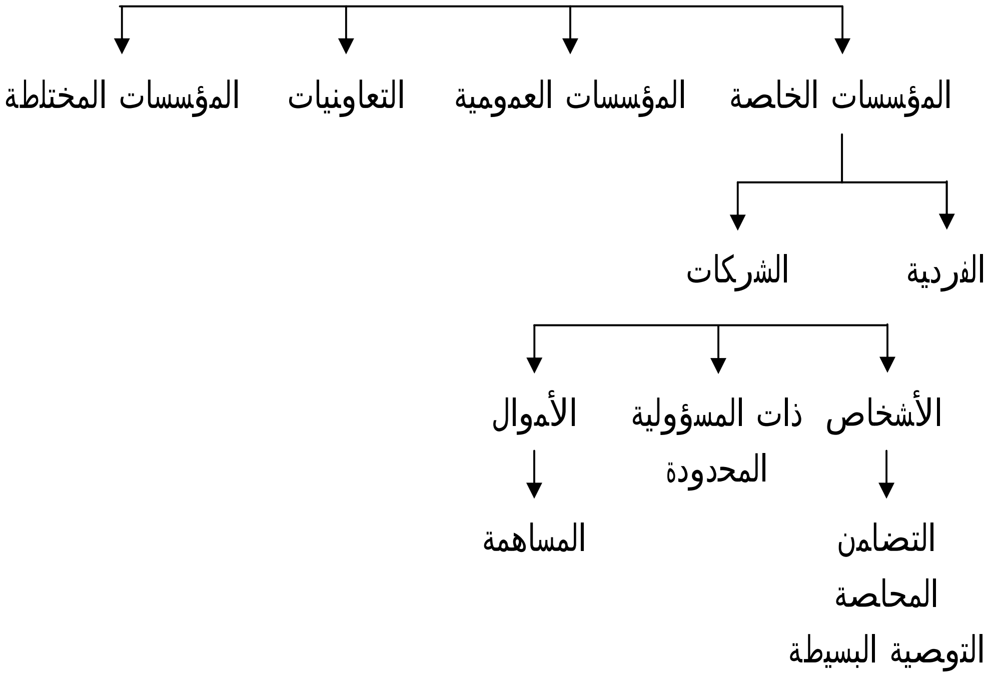
يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أشكال، تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في التصنيف، والتي يمكن وضعها في النقاط التالية:

- تصنيف قانوني.
- تصنيف حسب توجهها.
- تصنيف حسب منتوجاتها.
- تصنيف حسب تنظيم العمل.

1.9 – تصنيف قانوني:

ويمكن تلخيص التصنيف القانوني وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01): التصنيف القانوني.



المصدر: لخاف عثمان**،** مرجع سابق، ص.37.

1.1.9 – المؤسسات المختلطة:

2.1.9 – التعاونيات: تؤسس من قبل مجموعة من الأشخاص بهدف تأمين احتياجات، من سلع وخدمات بأقل تكلفة.

3.1.9 – المؤسسات العامة: تكون تابعة للقطاع العام.

4.1.9 – المؤسسات الخاصة: تخضع للقانون الخاص وتصنف ضمن صنفين:

1) المؤسسات الفردية: تعود ملكيتها لشخص واحد، وهو المسؤول الأول والمباشر على مؤسسته.

2) مؤسسات الشركات: وتعتبر الشركة عقد بين شخصين أو أكثر، كل يساهم بتقديم حصة من المال أو عمل، على أن يقسموا الربح أو الخسارة وفق القانون المنظم لها. وتنقسم بدورها إلى ثلاث أنواع:

▪ **شركات الأشخاص:** وهي تنقسم بدورها إلى:

▪▪ **شركات التضامن:** تقوم على عقد بين شخصين أو أكثر يتحملون مسؤولية تضامنية وغير محدودة.

▪▪ **شركات المحاصة:** تقوم بين شخصين أو أكثير للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محددة وفق اتفاق كتابي أو شفهي.

▪▪ **التوصية البسيطة:** تقريبا هي شركة تضامن مع اختلاف بسيط، هي أن هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء، شركاء متضامنون يسالون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة، وشركاء موصون لا يسالون إلا في حدود حصصهم.

▪ **شركة ذات مسؤولية محدودية:** ومن خصائص هذه الشركات:

- المسؤولية محصورة بحدود مساهمته في رأس المال.
- يمكن التنازل أو بيع حصته لغير الشركاء.
- لا يقبل الشركاء الأشخاص الطبيعيين.
- تكون الإدارة من طرف شريك أو أكثر، أو من طرف خارجي.

■ **شركات الأموال:** وتشمل:

■■ **شركات المساهمة:** يتم تقسيم رأس مال الشركة إلى حصص متساوية تسمى الأسهم، تطرح في السوق للاكتتاب، ويمكن تداولها في البورصة دون الرجوع إلى الشركة أو المساهمين.

2.9 – تصنيف حسب توجهها:

ويمكن أن نميز الأنواع التالية:

1.2.9 – المؤسسات العائلية: يكون مكان إقامتها عادة المنزل بمساهمة الأفراد العائلية وتستخدم الأيدي العائلية.

2.2.9 – المؤسسات التقليدية: تقوم خصوصا باتباع منتجات تقليدية وتعتمد الأدوات اليدوية البسيطة، وتتخذ عادة ورشة صغيرة كمكان لمزاولة نشاطها.

3.2.9 – المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة: وتتميز هذه المؤسسات بأنها تستعمل وسائل إنتاج حديثة مقارنة بالمؤسسات السابقة؛ وتختلف درجة تطبيق التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه متطورة من جهة أخرى.

3.9 – تصنيف المؤسسات حسب المنتوج:

يمكن تصنيفها إلى:

- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية.
- مؤسسات إنتاج السلع الوسطية.
- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز.

1.3.9 – مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: يختص نشاطها أساسا على تصنيع المنتوجات الفلاحية والغذائية ومنتجات الجلود والأحذية والنسيج، الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته... الخ.

2.3.9 – مؤسسات إنتاج السلع الوسطية:

يشمل هذا النوع كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في:

- صناعة مواد البناء.
- الصناعة الكيمياوية.
- الصناعة الميكانيكية والكهربائية.
- تحويل المعادن.
- المحاجر والمناجم.

3.3.9 – مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

تتطلب هذه المؤسسات، إضافة إلى المعدات والأدوات تكنولوجيا عالية، وت عالية، وتعمل في مجال إنتاج وتركيب بعض المعدات، خاصة وسائل النقل (السيارات، آلات شحن، والآلات الفلاحية)، وتتركز خاصة في البلدان المصنعة.

4.9 – تصنيف المؤسسات على حسب تنظيم العمل:

نميز بين نوعين من المؤسسات:

1.4.9 – المؤسسات غير المصنعة: تجمع بين نظام الإنتاج العائلي والحرفي.

2.4.9 – المؤسسات المصنعة: تجمع كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. وما يميزه هو استخدامه الأساليب الحديثة في التسيير واتساع أسواقه.

وهناك صنف آخر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطـة سمـي بالمؤسسـات التكاملية (PMI sous-traitants) أو المقاولة.

5.9 – المقاولة (Sous-traitants)[1]:

تعتبر من أهم أشكال التعاون بين المؤسسات الصناعية الحديثة، وهو بشكل عام نوع من الترابط الهيكلي الخلفي بين مؤسسة رئيسية تكون في أغلب الحالات مؤسسة كبيرة ومؤسسات أخرى مقاولة (Sous-traitants)، تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها قدرة على التكيف.

وتأخذ مؤسسات المقاولة عدة أشكال نذكر منها:

- **تنفيذ الأشغال:** تنفذ أشغال معينة لجهة محددة في فترة زمنية محددة.
- **الإنتاج:** تقوم بإنتاج سلع وقطع غيار، بعض الأدوات... حسب الخصائص والمواصفات مع الجهة المستفيدة.
- **تقديم الخدمات:** أي تقوم بالتكوين والبحث والدراسة والاستشارة الفنية والاقتصادية والقانونية.

ويمكن أن تتغير هذه الأشكال وفقا لطبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة المقاولة بالمؤسسة المستفيدة من نشاط المقاولة، وهنا نميز بين:

- **المقاولة المتخصصة:** مثل أن تلجأ المؤسسات الكبيرة لمؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة لتنفيذ وإنجاز أشغال يصعب عليها إنجازها داخليا.
- **المقاولة الباطنية:** كأن تسمح المؤسسات الكبيرة لمواجهة الطلب المتزايد، عن طريق الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تلبية جزء منه في فترة معينة.

---

1 - لخلف عثمان، مرجع سابق، ص.41.

10 – تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة[1]:

يسمح هذا التصنيف بتصنيف سلوكها تجاه الأسواق الخارجية، فهناك مؤسسات تقوم على التصدير وأخرى على الاستيراد، ومجموعة أخرى تهتم بالتبادل الدولي عن طريق التجارة الخارجية والتبادل الدولي والشراكة فيما بينها. ومن أهم الباحثين الذين صنفوا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على هذا النحو: Olivier Torres (1998)، والذي اعتمد فيها على محورين:

- **المحور الأول:** نوعية السوق (أسواق محلية، جهوية، وطنية، دولية).
- **المحور الثاني:** مصدر الموارد الأساسية والضرورية لوظائفها، ويمكن أن تكون مصادر محلية ودولية.

وصنف (Pierre A. J.) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب درجة العولمة إلى أربعة مجموعات:

1) **المجموعة الأولى:** تشمل المؤسسات المحلية، الجهوية والوطنية تعتمد على مواردها المحلية وتبيع إنتاجها في نطاق محلي أو جهوي.

2) **المجموعة الثانية:** تشمل المؤسسات التي تنشط على مستوى محلي، لكن تموينها يتم جزئيا، أو كليا من السوق الدولي.

3) **المجموعة الثالثة:** تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية، والتي تعتمد بالتصدير ولا تعتمد على الاستيراد.

4) **المجموعة الرابعة:** تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على التصدير والاستيراد معًا.

وهناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنشط خارج فضاء العولمة، وهذه المؤسسات خاصة بالمجموعة الأولى، أي أنها تنشط في أسواق محمية، ويتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمصغرة التي أنشأت بهدف تلبية حاجات محلية أو خاصة، وبالتالي هي تنشط خارج المنافسة الدولية.

---

1 - حميدي يوسف ، مرجع سابق، ص.23.

المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مشاكلها وأهميتها الاقتصادية الاجتماعية

رغم ما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة، إلا أنها لا تخلو طريقها من مشاكل وتحديات تقف أمامها، فتحد من تطورها وانتشارها. لذا، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصاديا واجتماعيا.

1 – المشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1.1 – المشاكل الداخلية[1]:

▪ **انخفاض الإنتاج:** هناك أسباب عدة تؤثر في انخفاض الإنتاجية المشروع، منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية، وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى، مثل قطع الغيار والطاقة الكهربائية، وخدمات الإنارة والتبريد، فضلا عن قلة الخبرات الفنية، وكثرة توقفات العمل، وارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون العمل.

▪ **تردّي النوعية:** بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية، فضلاً عن صعوبة الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة، وعدم وجود مراكز لفحص الجودة والسيطرة النوعية.

▪ **الحوادث والأمن الصناعي:** بسبب الجهل بقواعد الأمن الصناعي ومستلزمات السلامة المهنية لدى العاملين وأرباب العمل أيضًا، فضلا عن العوامل النفسية وانخفاض المستوى الصحي، والإجهاد الذي يصيب العامل بسبب.الاستمرار بالعمل وتأثيرات الطقس.

▪ **ارتفاع الكلفة:** حيث تفتقر غالبية الدول النامية إلى أنظمة السيطرة على الكلفة بسبب حداثة هذا النوع من الصناعات فيها، والتأكيد فقط على ارتفاع أجور العمال، كسبب رئيسي لارتفاع الأسعار وعدم الأخذ بعين الاعتبار بقية مستلزمات الإنتاج الأخرى، مثل الكهرباء وما تؤدي به إلى ارتفاع الأسعار.

---

1 - رقية سليمة تجربة **بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18//2006/04، ص.33.

2.1 – المشاكل الخارجة عن إدارة المؤسسة:

▪ **التمويل المصرفي:** يعتبر في مقدمة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أ - أسباب مشكل التمويل من وجهة نظر البنوك ومؤسسات التمويل:

- افتقاد عنصر الثقة في القائمين على المشروع الصغير.
- عدم توفر الضمانات الكافية.
- نقص الخبرة في أساسيات المعاملة المصرفية.
- عدم توفر السجلات المالية – نسبة كبيرة ضمن قطاع الأعمال غير منظم.
- انخفاض القدرة على التسويق.
- صعوبة إعداد دراسات الجدوى.
- عدم ملاءمة القروض المطلوبة.

ب – الأسباب من وجهة نظر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- ارتفاع تكلفة التمويل.
- نسبة المديونية وعدم كفاية التمويل المتاح.

▪ **الموارد الأولية:** تأتي صعوبة الحصول على الموارد الأولية بسبب اعتماد تلك المؤسسات على المواد الأولية المستوردة، فضلا على المحلية، بسبب إنتاجها لسلع بديلة عن السلع المستوردة، وتتضح هذه المشكلة بسبب ارتفاع أسعار الاستيرادات، وصعوبة الحصول على كميات قليلة نسبيًا، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فضلاً على المشاكل الإدارية والقانونية والتنظيمية.

▪ **اليد العاملة المؤهلة:** تعتبر أحد أهم عناصر الإنتاج، ولذلك فإن نقص العمالة المؤهلة من أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولا يمكن تجاوزها بسهولة، ويعود سبب عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلى تفضيل العاملين العمل في المؤسسات الكبرى، بسبب الأجور العالية والحوافز وامتيازات التقاعد والضمان الاجتماعي، فضلاً عن انعدام الضوابط التي تحد من انتقال العمالة من مشروع إلى آخر، ومن قطاع إلى آخر.

▪ **الكفاءات الإدارية والفنية:** تعد الإدارة العلمية مفتاحا لنجاح العملية الصناعية، وبالتالي فهي العامل الأساسي للنمو والتطور الاقتصادي، وتفتقر هذه المؤسسات للإدارة الصحيحة والخبرة في العديد من المجالات، كالأعمال الحسابية والتسويقية، أو الأمور الفنية أو غيرها من مستلزمات العمل الجماعي.

إن طبيعة العمل الصناعي، بغض النظر عن حجم المشروع، تتطلب نوعين من الخبرة، وهي بمثابة تقسيم للعمل هما:

أ) العمل الفني: وهو ما يتعلق بتهيئة أمور المؤسسة من الناحية الفنية، كتوفير مستلزمات الإنتاج، اختيار وترتيب أماكن المشروع، ضبط الجودة والسيطرة على النوعية، والحد من حالات التوقف غير الضرورية وبرمجة فترات الصيانة والإدامة.

ب) العمل الاقتصادي: وهو ما يتعلق بتشغيل المشروع اقتصاديا، يضمن تحقيق أقصى معدل للربح بأقل كلفة، عن طريق مراقبة المصروفات الإدارية والمصروفات العامة، والرقابة على التكاليف، وبرمجة عمليات شراء المواد الأولية، وتسويق السلع المنتجة. ولكون معظم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنقصهم الدراية في مجال الاقتصاد والإدارة، مما يزيد من تخلف أساليب الإدارة، واشتغالها دون حدود الجدوى الاقتصادية.

- **التسويق:** يعتمد حجم الإنتاج على سعة الأسواق المحلية، وهناك عوامل معينة تتحكم في قدرات الأسواق على استيعاب كامل للسلع، منها حجم السكان، دخول الأفراد، سلع الاستيراد، المنافسة، المنافسة بين الصناعة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، فيما يخص الأسعار والكميات والنوعية، وعدم وجود أجهزة تسويقية كفؤة عدم استغلالها للدعاية، مع اعتمادها على الوسطاء في تصريف السلع.
- **الانتماء:** تعاني هذه المؤسسات من عدم وجود جهة تعنى بشؤونها، بسبب سعة انتشارها، وتباعد مكانها، وصعوبة جمعها تحت جهة مركزية معينة، ويؤدي ذلك إلى حرمانها من الحصول على الامتيازات والتسهيلات، ففرص التشجيع التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة وتجعلها عرضة لمزاحمة الجهات المختلفة، من غلق وترحيل.
- **الضرائب والرسوم:** تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالضرائب والرسوم المفروضة عليها، أكثر مما تتأثر بها المؤسسات الكبيرة، بسبب شمول الأخيرة بأنظمة الحوافز، والتسهيلات والدعم، فهي أعباء تتحملها المؤسسات، تؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج وانخفاض الأرباح.
- **ازدواجية الإجراءات:** تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكل تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحية، الاقتصادية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، دوائر المواصفات والمقاييس، وغير ذلك).
- كما لا يمكن تجاهل الظروف الاقتصادية الكلية على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والارتفاع والانخفاض في قيمة العملة، أو سياسات صرف العملات، أو السياسات النقدية والسياسات المتعلقة بالفوائد والقروض، كلها تؤثر بشكل كبير على تطور القطاع وإخفاقه.

3.1 – التحديات الخارجية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة:

في غالبية الدول النامية تظل معظم المؤسسات ص و م تعمل في أنشطة تقليدية تتسم بانخفاض الإنتاجية، وضعف الجودة، وصغر الأسواق المحلية التي تخدمها، وقلة الديناميكية التقنية إن وجدت كما توجد أيضا في كثير من الدول نسبة هامة من المؤسسات المصغرة رسمية وغير رسمية متدنية المستوى التي تعمل من أجل البقاء فحسب، في حين قد يثبت أن بعض هذه المؤسسات الصغيرة والمصغرة قادرة على الاستمرار على المدى الطويل وفقا لمعايير الاقتصادية، فإنّ غالبيتها تواجه الانقراض في ظل تحرر الواردات والتطور التقني المستمر وتزايد الطلب على المنتجات الحديثة العالية الجودة.

تواجه المؤسسات المصغرة والمتوسطة عموما ثلاث مجموعات من التحديات التنافسية تتمثل في: (1)

1.3.1التحديات المتصلة بالحجم:

يمثل الحجم الصغيرقيدا على المؤسسات ص و م حينما يكون اقتصاديات الحجم عاملا رئيسيا في تحديد القيمة في أية مرحلة من مراحل سلسلة القيمة مما ينقص من قدرتها التنافسية، كما يعوق صغر المشروع في الأنشطة عالية الخطورة، حيث تسير التكنولوجيا بخطى سريعة للغاية وتعتمد على استثمارات ضخمة في البحث والتطور، أو حينما أن تستهدف الاستثمارات السوق العالمة من البداية.

ولقد ثبت أن إصدار شهادات تفيد الالتزام بمعايير الإنتاج والعمليات الصناعية مكاف للغاية بالنسبة للمؤسسات ص، وبالتالي يزيد ذلك من صعوبة اندماجها في سلاسل القيمة.

2.3.1- أوجه الخلل أو القصور التي تشوب السوق:

إنّ تجزئة أسواق عناصر الإنتاج، إحدى السمات المميزة لكثير من الدول النامية، تضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في موقف غير موات عندما يتعلق الأمر بالوصول إلى المدخلات، والائتمان، والعمالة، وأسواق التكنولوجيا والمعلومات ويرجع السبب الاقتصادي وراء أوجه القصور تلك إلى أنّ الجهات المقدمة لهذه العوامل قد تجد أنّه من الأسهل اقتصاديا أن تتعامل مع عدد قليل من المؤسسات الكبيرة بدلا من أن تتعامل مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتفرقة، على سبيل المثال، من حيث توافر المعلومات عن المشروع، وسهولة راقبته، وتكلفة تنفيذ المشروع مقارنة بحجم الصفقة في حين تعد الاستفادة من الخدمات المالية والدخول إلى الأسواق أحد الأمثلة الواضحة على الاتجاه الموضح أعلاه، توجد فعلا إتجاهات متشابهة في كل قطاعات السوق الأخرى، مثلا في المحيط الحالي لاقتصاد المعرفة، يتجسد أحد التحديات المهمة بالنسبة للمؤسسات ص و م في إيجاد التكنولوجيا الأجنبية الجديدة، وتقييمها، وشرائها، وإتقانها، وقد تكون هذه المهمة مكلفة وطويلة، وفي حالة الدول

(1) رياض ن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الخصائص والتحديات، المعهد العربي للتخطيط والتكوين سلسلة دورية، العدد الثالث والستون ماي 2010، ص 11.

النامية تتضاعف المشكلة السابقة، بسبب سوء وضع المؤسسات ص و م الذي لا يمكنها من التعامل مع التغير الفني والتكنولوجي.

وقد أوضحت البحوث التجريبية أنّ المؤسسات ص و م لا تدرك حتى مدى ضعفها فنيا وتكنولوجيا، إذ أنّ الكثير من القائمين على هذه المؤسسات غير مطلعيين على التكنولوجيا المنافسة في الدول الأخرى، وعلى طبيعة المهارات والتقنيات الجديدة اللازمة لمسايرة الركب كما أنّهم يفتقرون إلى التعلم والمعرفة الخاصة بتنظيم المؤسسات الذين يؤهلونهم للبحث وتحديد ما يحتاجون إليه من تكنولوجيا أو مساعدة.

في حين تواجه المؤسسات ص و م في الاقتصاديات المتقدمة صعوبة في مسايرة إتجاهات التكنولوجيا والأسواق الدولية، فإنّ هذه المشكلات تنتشر على نطاق أوسع بين المؤسسات ص و م في الدول النامية.

3.3.1 تحيز السياسات قيد المؤسسات ص و م:

من المعروف جيدا كم من السياسات الحكومية، حتى تلك التي يقصد من بعضها مساندة المؤسسات ص و م، تميل إلى إلحاق الضرر بالمؤسسات الصغيرة.

وقد تتضمن هذه السياسات، سياسات الاستيراد والتصدير، والضرائب وإدارتها، إضافة إلى جوانب أخرى عديدة من إطار القوانين واللوائح تزيد بشكل غير متكافيء من تكلفة المعاملات بالنسبة للمؤسسات ص و م وبالتالي تعرقل نموها أو توفر لها حوافز قوية كي تبقى صغيرة وغير رسمية أو كلا الأمرين معا، على سبيل المثال يمكن أن تؤدي الحوافز الضريبية التي يتم حسابها والتخطيط لها بشكل سيء إلى انتشار وحدات يقل حجمها عن الحجم الذي تجب عليه الضرائب، وعلاوة على ذلك، فقد أدت السياسات التي بمنتجات صناعية معينة للمؤسسات ص و م إلى تكبيل المنافسة وتأخر في الارتقاء التقني في قطاعات معينة.

4.1 تنافسية المؤسسات ص و م في ظل العولمة:

تواجه المؤسسات ص و م في جميع أرجاء العالم ضغوطا تنافسية متزايدة مقرونة بعدم تكافئ في الاستفادة من التكنولوجيا والموارد العلمية المتقدمة، وواقع الأمر أنّ هناك قلة فقط من المؤسسات ص و م قادرة على استغلال الفرص التي تخلقها العولمة وهذه المؤسسات ص و م الحديثة "هي التي تتمتع بالنمو وإمكانيات التصدير وهي تشكل جزءا صغيرا من فئات الحجم "المتوسط" بل وجزءا أصغر حتى من فئات الحجم الصغير فعلى سبيل المثال، لا تشكل المؤسسات التي تطور التكنولوجيا وتلك التي تتبناها على أفضل تقدير أكثر من 20% من المؤسسات ص و م الأوربية، ومن المؤكد أنّ هذه النسبة المئوية أقل في الدول المتخلفة، وتشير تجربة آسيا وجنوب شرق آسيا إلى سوء أداء غالبية المؤسسات ص و م في الأسواق العالمية، وبالعودة إلى المؤسسات متوسطة الحجم، سنجد أنّ المؤسسات الموجهة نحو النمو، والتي لديها ميل لاستخدام التكنولوجيا والتدريب، والتي تخدم أسواق متخصصة معدة لاستقبال منتجات هي وحدها التي تمكنت من الازدهار بل وحتى المساهمة بنسبة ضخمة من الصادرات بلدانها على سبيل المثال 43% من صادرات كوريا، ومن غير المرجح على الإطلاق أن

تتمتع المؤسسات ص و م بموقع متميز في الاقتصاد العالمي طالما أنّها مستمرة في توفير احتياجات البقاء لأصحابها، باستخدام تكنولوجيا بسيطة وإدارة سيئة لعملياتها، وتفتقر معظم الدول المتخلفة إلى قطاع مؤسسات متوسطة قوى وديناميكي مشابه لذلك الذي نشأ في شرق آسيا، ومن ثم أصبحت تلك الدول تعاني مما أصبح يعرف باسم عرض "الوسط المفقود" ويؤدي الافتقار إلى مثل هذا القطاع الحيوي إلى ضعف حلقات الربط بين قطاع المؤسسات الكبيرة وقطاع المؤسسات ص و م.

مما يؤدي إلى ارتفاع مفرط في المكون المستورد للمنتجات، وإلى انعدام الكفاءة نتيجة ضعف المنافسة المحلية، وفوق كل ذلك إلى ارتفاع قابلية التأثر بالانكماش الاقتصادي الذي يهدد بالتأثير سلبا على مستويات التوظيف الوطنية والطاقات الإنتاجية، وعلاوة على ذلك، أظهرت البحوث الحديثة كيف أن الدول التي توجد لديها قاعدة راسخة من المؤسسات ص و م وروابط فعالة مع المؤسسات الكبيرة قد تمكنت من تحقيق ارتفاع في معدلات نمو الصادرات وعلى العكس من ذلك، نجد أنّ الدول التي لم تتمكن من بناء قاعدة قوية تتسم بعلاقات ربط فعالة قد عانت عموما من انخفاض معدلات نمو التصنيع فإنه يرتبط سلبيا على نحو مثير للمفارقة، بالحصة المباشرة للمؤسسات ص و م من إجمالي الصادرات.

2 – الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في حين اختلاف الجميع على تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد اتفق الجميع على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في التنمية الاقتصادية، حيث تعتبر العمود الفقري للاقتصاد ومحرك أساسي في تنمية الاقتصاد، وزيادة الناتج القومي وتحسين وضع ميزان المدفوعات. وسنحاول عرض الأدوار التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.2 مساهمة المؤسسات ص و م في توفير مناصب العمل:

أثبتت الدراسات التي قام بها اقتصاديون دور المؤسسات في التخفيف من حدة البطالة، وتعتبر الدراسة التي قام بها (D.L Birch) في الولايات المتحدة الأمريكية بمثابة نقطة انطلاق وتحليل لمدى مساهمة المؤسسات في إنشاء مناصب العمل، وحسب هذه الدراسة فإنّ 66% من مناصب العمل المستحدثة خلال الفترة 1963-1976 راجع إلى المؤسسات ص و م إلى توظيف أقل من 20 عاملا، وقد بلغت مساهمة المؤسسات التي توظيف أقل من 100 عامل بنسبة 82%.

وفي دراسة أخرى قام بها (X, Greffe) أثبتت أنّ نسبة العاملين في المؤسسات التي تشغل أقل من 100 عامل قد ارتفعت من 39% إلى 43.3% خلال الفترة 1971-1979 في فرنسا، وفي تحليل قام به المعهد الفرنسي للإحصاء في فرنسا (INSEE) يثبت أنّه خلال 9 سنوات من الأزمة (1974-1983) أنّ الصناعة الفرنسية فقدت أكثر من 700.000 منصب عمل وقد كانت نسبة الانخفاض في المؤسسات الكبيرة 22% وفي المؤسسات المتوسطة 12% بينما ارتفعت نسبة التشغيل في المؤسسات الصغيرة بنسبة 9%.

كما أثبتت الدراسات الحديثة أنّ المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عامل تمثل 70%[1] من التشغيل في أوربا، أما في اليابان تشغل المؤسسات ص و م 73.8% من السيد العاملة، وحسب إحصائيات إدارة المشروعات ص و م في الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1997 فإنّ المؤسسات ص و م تساهم بنسبة 54% من اليد العاملة الأمريكية.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية بلغت نسبة المناصب المستحدثة من قبل هذه المؤسسات 63.6% من مجموع 2.4 مليون منصب عمل جديد في سنة 1996، ولم تساهم المؤسسات الكبيرة إلاّ بنسبة 18% ومتوقع أن تصل مساهمة المؤسسات ص و م في نمو العالية 68% سنة 2005، بينما توفر المؤسسات الكبيرة 32% فقط، وفي كندا بلغ عدد مناصب العمل الجديدة 580000 منصب بين الثلاثي الثاني لسنة 1996 والثلاثي الثاني لسنة 1997 وساهمت المؤسسات ص و م بنسبة 81% من مجموع المناصب الحديثة، وقد أثبتت مجموعة من الدراسات أنّه كلما زاد حجم المؤسسة انخفضت نسبة مساهمتها في إنشاء منصب العمل، كما تساهم هذه المؤسسات في الدول العربية بنسبة هامة في التوظيف، تتمثل في[2]:

74.3% في المغرب، 72.1% في تونس، 63.9% في اليمن، وفي الأخير فإنه مهما اختلفت الدراسات والتحاليل، فإنّ معظمها تثبت بأنّه منذ بداية السبعينات أصبحت المؤسسات ص و م تؤدي دورا مهما في مجال التشغيل، فاقد الدور الذي تؤديه المؤسسات الكبيرة.

2.2 مساهمتها في الصادرات:

إنّ مساهمة المؤسسات ص و م في التصدير تعتبر ضعيفة مقارنة بحجم الصادرات في المؤسسات الكبيرة وأنّ نسبة ضئيلة من هذه المؤسسات تشارك في عملية التصدير، وذلك لأنّ معظم المؤسسات ص و م في معظم الدول تركز على الأسواق الداخلية والمحلية لتسويق منتجاتها، ولكن مساهمتها في إجمالي الصادرات على قدر من الأهمية وكثيرا ما يتجاوز 50% من الصادرات الوطنية، وإنّ العديد من المؤسسات ص و م تنشط في أسواق دولية حيث تساهم بـ 30% من إجمالي الصادرات الصناعية لدول منظمة التعاون والتنمية الأوربية (OCDE) لسنة 2000 وتساهم بـ 70% من إجمالي صادرات الولايات المتحدة الأمريكية، و56% في تايوان، و70% هونغ كونغ[3]، وفي 60% الصين و56% تايوان[4] اليابان تستحوذ على 30% من إجمالي صادرات اليابان الصناعية بالإضافة إلى صادرات غير مباشرة لمؤسسات ص و م تمثل 20% من إجمالي صادرات المؤسسات الصناعية الكبرى، وتمثل حوالي 17% من المؤسسات ص و م اليابانية مصدرين مباشرين، كما أنّ نصف

---

(1) صابر أحمد عبد الباقي، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأثرها في القضاء على البطالة، كلية الآداب جامعة المنيا.مصر

(2) هالة حبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، ص 27.

(3) زهير سمير الصوص، مرجع سبق ذكره، ص 04.

(4) أهمية المشروعات ص و م في الاقتصاد المصرح وزارة التجارة المصرية، 2007.

الاستثمارات اليابانية في الخارج تتم بواسطة المؤسسات ص و م ويتجه معظمها إلى جنوب شرق آسيا.

ويمكن أن نرفع ضمن نسبة مشاركة هذه المؤسسات في عملية التصدير في الدول النامية إلى عدة أسباب:

- طبيعة المؤسسة ص و م التي تنشط في أسواق محلية.
- الافتقار إلى المعلومات عن أسواق التصدير.
- مشكل تمويل الصادرات.
- غياب ثقافة التسويق الدولي.

3.2 مساهمة المؤسسات ص و م في الناتج المحلي الخام:

- تعمل على توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط مما يزيد من الدخل الوطني للدولة.

- تحقق ارتفاعا في معدلات الإنتاجية لعوامل الإنتاج التي تستخدمها مقارنة مع العمل الوطني الحكومي العام كما أنّها تمثل مناخا منسبا للتجديد والابتكار مما رفع من إنتاجية العامل باستمرار.

- تساهم في التحقيق من الإسراف والضياع على المستوى الوطني وذلك من ناحيتين:

الأولى: أنّ هذه المؤسسات تستفيد من الوفرات الاقتصادية الخارجية المؤسسات الخارجية المؤسسات الكبيرة إضافة إلى أنّها تحقق وفورات اقتصادية خارجية للمؤسسات الكبيرة في الوقت ذاته.

الثانية: تعمل على زيادة سرعة دوران المبيعات مما يقلل من تكاليف التخزين والتسويق بما يساعد على توصيل السلع للمستهلك عامل تكلفة ممكنة وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى زيادة حجم الناتج المحلي وتنوعه بشموله العديد من المنتجات البديلة أو المكملة.

وتؤدي المؤسسات ص و م دورا هاما في معظم الدول خاصة المتقدمة منها فقد بلغت مساهمة المؤسسات ص و م في الناتج المحلي الخام في أواخر التسعينات نسبة 57% في اليابان و46.3% في إسبانيا و56% في فرنسا، و44% في النمسا و43% في كندا و33% في أستراليا أما في الولايات المتحدة الأمريكية فإنّها تساهم بأكثر من 50% من دكوس الناتج المحلي و48% في ألمانيا و60% في الصين. (1)

4.2 مساهمتها في الادخار:

تعتبر المؤسسات ص و م وحدات إنتاجية ومراكز استثمارية تعمل على تعبئة الادخار الخاص بالأفراد لتشغيلها داخل الاقتصاد الوطني، وتمتص كذلك فوائض الأموال الطائلة والمدخرات لدى صغار المدخرين بتوظيفها في استثمارات إنتاجية وخدمية والعمل على تشغيلها وتنميتها والمشاركة في أرباحها أي أنّ هذه المؤسسات تعد قناة إضافية لجاب المدخرات للمساهمة في تمويل الاستثمار على

---

(1) زهير سمير ألصوص، مرجع سابق، ص 04.

مستوى الاقتصاد الوطني، مما يؤدي إلى زيادة مساهمة الادخار الخاص في تمويل التنمية، ويخفض من درجة الاعتماد على الاقتراض سواء من الداخل أم الخارج.

5.2 مساهمتها في الاستثمار:

تتميز المؤسسات ص و م بارتفاع معدل دوران رأس المال بما يجعل هذه المؤسسات نواة المؤسسات الكبيرة خاصة في مجال الصناعة بما يؤدي إلى زيادة حجم الاستثمار الكلي في الاقتصاد الوطني وهذا ما يضمن ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي من خلال عمل مضاعف الاستثمار والعمل.

6.2 مساهمتها في الاستهلاك:

من المعروف أنّ العاملين في مثل هذه المؤسسات يحصلون على أجور منخفضة مقارنة بالأجور التي يحصل عليها العاملون بالمؤسسات الكبيرة، وحيث أنّ الميل الجدي للاستهلاك يكون مرتفعا عند أصحاب الدخول المنخفضة فإنه ترتب عليه توسيع دورة الإنفاق والإنتاج والاستثمار وبالتالي توسع في دورة النشاط الاقتصادي في المجتمع ورفع معدل النمو كمحصلة نهائية.

7.2 مساهمتها في التحديد والابتكار[1]:

تعتبر المؤسسات ص و م من مصادر الإبداع والابتكار لدرجة أنّها تتفوق على المؤسسات الكبيرة من حيث عدد الابتكارات المحققة، كما أنّها تطرح هذه الابتكارات على نطاق تجاري في الأسواق خلال مدة زمنية تصل إلى 2.2 سنة مقابل 3 سنوات بالنسبة للمؤسسات الكبيرة ورجع ذلك إلى أنّ من أهم خصائص رائد الأعمال الناجح قدرته على الابتكار وهذا بالطبع في الدول المتقدمة حيث القدرة على الابتكار أصبحت ميزة تنافسية.

في دراسة قام بها معهد للأبحاث (Gellman Research Associat) أثبتت أن 25% من مجموع 320 ابتكار تم إحصائه خلال (1973/1953) قامت بها مؤسسات تشغل أقل من 100 عامل.

وفي انجلترا أثبتت إحدى الدراسات الخاصة بالابتكارات في القطاع الصناعي خلال الفترة 1983/1945 أنّ مساهمة المؤسسات ص و م في الابتكار قد ارتفعت فبعد أن كانت هذه النسبة 18.6% خلال 1949/1945 أصبحت 32.1% (1983/1980)، وفي سنة 2000 أثبتت الدراسات أنّ نسبة المؤسسات ص و م المبتكرة تتراوح ما بين 30 و60% من مجموع المؤسسات ص و م التي تنشط في منظمة (OCDE).

ومما يساعد المؤسسات ص و م على البحث هيكلها التنظيمي البسيط الذي يمكنها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق والبيئة الخارجية كما أنّها تتميز سهولة الاتصال الداخلي بين القاعدة والمسير.

وتتغير قدرة هذه المؤسسات على الابتكار من قطاع إلى آخر فهي تبتكر في المجالات التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومعظم ابتكاراتها تكون في أدوات المراقبة والقياس والإعلام الآلي ... الخ.

---

(1) زهير سمير الصوص، مرجع سابق، ص 04.

8.2 – دعم المؤسسات الكبيرة:

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعّال في دعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الإنتاجية الكبيرة، حيث تزودها بالعمالة الماهرة التي اكتسبت الخبرة في المؤسسات الصغيرة لتنتقل إلى المؤسسات الكبرى، لأنها تقدم أجورا أعلى ومزايا اجتماعية أفضل[1]. بالإضافة إلى أن المؤسسات الكبيرة تحقق خفضا في التكاليف، من خلال التعاقد مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج جزء من المنتج النهائي، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تتسم بدرجة عالية من الكفاءة والتحكم في الجانب التكنولوجي[2].

9.2 – تنمية المناطق الريفية:

مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة أكبر في اختيار أماكن توطنها، لأنها تحتاج إلى قدر ضئيل من خدمات البنية التحتية، وبالتالي إمكانية إقامتها في المناطق الريفية، وهذا ما يساعدها على توفير فرص عمل لسكان هذه المناطق، وتحسين معيشتهم، والتقليل من الهجرة إلى المناطق الحضرية.

10.2 – القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة، ففي حالة زيادة الطلب تزيد في حجم الاستثمار، وفي حالة الركود الاقتصادي تخفض من حجم الإنتاج[3]، وهو ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الاضطرابات الاقتصادية من المؤسسات الكبيرة.

11.2 – أهميتها الاجتماعية:

إلى جانب الأهمية الاقتصادية الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي أيضا تلعب أدوارا على الصعيد الاجتماعي، من بينها ما يلي:

1.11.2 – التوزيع العادل للمداخيل:

في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم، والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة، ويعمل بها عدد هائل من العمال، يؤدي ذلك إلى توزيع عادل للمداخيل المتاحة. وهذا فالنمط لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة، والتي لا تعمل في ظروف تنافسية.

2.11.2– التخفيف من المشكلات الاجتماعية:

وذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب شغل، ورفع مستوى المعيشة، وهو ما يساعد على التخفيف من الضغوطات الاجتماعية وتثبيت الاستقرار.

إن مشكلة البطالة التي أصبحت سمة مميزة للاقتصاديات المعاصرة، ومنذ سنوات دفعت غالبية الدول للاهتمام أكبر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أن هذا الصنف من المؤسسات، على الرغم من

---

1 - إيمان المرعي، **دور التدريب والتأهيل وأثره على سوق العمل**، ورقة مقدمة في ندوة فرص العمل والتكنولوجيا في المشروعات الصغيرة، الإسماعيلية، 13-15 ديسمبر 1998، ص.ص.232-233.

2 - إيمان المرعي، مرجع سابق، ص.23.

ضآلة حصته في السوق العالمي، فإنه يعتبر الوسيلة الفعالة لامتصاص البطالة، وبالتالي امتصاص الضغط الاجتماعي الذي تواجهه مختلف الحكومات.

3.11.2– زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعظم إحساس الأفراد بالحرية والاستقلال، وذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية، والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود أو شروط، والإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق الذات، من خلال إدارة هذه المؤسسة والسهر على استمرارية نجاحها.

4.11.2 – تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحكم قربها من المستهلكين، تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكرًا والتعرف على طلباتهم بشكل دوري، وبالتالي تقديم الخدمة لهم، وهو ما يؤدي إلى ربط علاقات وثيقة بين المستهلك والمنتج.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل، يتضح جليا أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبقى مهمة معقدة، لأن محددات أو معايير تعريف المؤسسات تختلف من دولة إلى أخرى، فهناك من يعرفها على أساس الأصول الكلية، وهناك من يعرفها على أساس حجم العمالة، أو رقـم المبيعـات، أو رأس المال المدفوع، وهناك من يستعمل أكثر من مؤشر.

ولكن رغم الاختلاف في التعريف، فهناك اتفاق على الدور الكبير والمساهمة القوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومما زاد في تطور ونمو هذه المؤسسات في غالبية الدول، هو غالبية الخصائص الذي تتميز بها، خاصة ما تعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية، كمرونة الإدارة، والفعالية، والكفاءة، وسهولة تأسيسها، وحريتها في اختيار النشاط الذي يناسبها.

لكن بالرغم من كل هذا، لازالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني الكثير من المشاكل والعراقيل التي تكبلها وتعيق تقدّمها.

الفصل الثاني:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (تاريخها، واقعها، أهميتها الاقتصادية، مشاكلها)

تمهيـد:

نظرًا للدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الكثير من دول العالم، فالجزائر لم تقف بمعزل عن هذه التحولات، بل ما فتئت تسن الشرائع والقوانين للنهوض بهذا القطاع. فمنذ الاستقلال إلى يومنا هذا، يظهر جليا التطور الحاصل في محيط القطاع من حيث سياسة الدولة لدعم وترقية هذا القطاع.

هذا التوجه الجديد بعد انهيار النظام الاشتراكي، وفي ظل التحولات الاقتصادية العالمية، دفع بالجزائر للقيام بعدة إصلاحات اقتصادية، من ضمنها برنامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاعتماد على التجارب الدولية والتشاور مع مختلف القطاعات الاقتصادية والجمعيات المهنية.

ولتبيين آثار جهود السلطات العمومية لتنمية القطاع، سنقوم بدراسة الآثار التنموية لهذه المؤسسات على عدة جوانب من الاقتصاد الوطني، وبالتالي تطور فرص العمل التي يمنحها القطاع، ولبيان المكانة التي تحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، سنقوم بدراسة هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التطور التاريخي والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر.
- المبحث الثالث: المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: التطور التاريخي والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن إبراز المكانة التي تحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، يقتضي منا بيان أهم المحطات التي مرت بها، والإطار القانوني الذي رافقها عبر الزمن، وبالتالي إظهار الأهمية المتزايدة التي توليها السلطات العمومية لتنمية وتطور القطاع.

ولقد عرف الإطار المؤسساتي، الإداري والقانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثلاث مراحل أساسية، منذ الاستقلال وحتى الآن. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1 – مرحلة تهميش القطاع الخاص (1963 – 1982)[1]:

عرفت هذه المرحلة بعد الاستقلال وحتى نهاية السبعينات، تحولات عميقة في مختلف جوانب الحياة، وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يكن بمنأى عن هذه المتغيرات. فقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء الاستقلال كان مشكلا من مؤسسات صغيرة، والتي أسندت إلى لجان التسيير الذاتي (autrogestion) بعد رحيل مالكيها، فقد أصبحت منذ 1967 في حوزة الشركات.

فقد ورثت الجزائر العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كان يبلغ عددها سنة 1964 حوالي 1120 مؤسسة تشغل 57480، لينتقل بعد ذلك إلى 1873 مؤسسة مع عدد عمال قدره 65060 عامل سنة 1966. كما صدرت العديد من القوانين المتعلقة بالاستثمار، كان لها الأثر في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بينها:

- **القانون الأول الخاص بالاستثمار[2]:** والذي صدر في سنة 1963 من أجل إضفاء الاستقرار على البيئة العامة بعد الاستقلال. إلاّ أنه كان له الأثر الضعيف في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة فيما يخص تسخير الرأسمال الوطني والأجنبي، وهذا رغم الامتيازات والضمانات المصادق عليها لهذا الأخير والتي تعتبر مهمة.

- **القانون الجديد للاستثمار:** صدر سنة 1966، كان يهدف إلى تحديد نظام يتكفل بالاستثمار الوطني الخاص، في إطار التنمية الاقتصادية، وتضمّن هذا القانون احتكار الدولة للقطاعات الاقتصادية الحيوية، وإلزام اعتماد المشاريع الخاصة من طرف لجنة وطنية للاستثمارات على أساس معايير انتقائية، وفقًا لمنظورها ومنطقها. وقد تضمّن هذا القانون جوانب لجاب المستثمرين الذين طلبوا الاعتماد، لكن مع ذلك بقيت شروط الاعتماد معقدة جدًا، وهو ما أدّى إلى فقدان مصداقية اللجنة الوطنية للاستثمارات التي توقفت عن النشاط سنة 1981.

---

1 - لخلف عثمان، مرجع سابق، ص.35.

2 - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سابق، ص.9.

فالملاحظة من خلال الفترة الممتدة من (1969 – 1982)، لم تكن هناك سياسة واضحة تجاه القطاع الخاص، فقد تم تهميش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتركيز على بناء قاعدة صناعية ضخمة تتدخل الدولة مباشرة في تسييرها، لكن هذا أدّى إلى نتائج سلبية كلفت خزينة الدولة أموالاً باهظة، فلجأت الدولة إلى تطبيق مختلف الإصلاحات على قطاع المؤسسات بشكل عام.

2 – مرحلة تنظيم الاستثمار الوطني الخاص (1982 – 1988):

في هذه المرحلة وحسب الأهداف المسطرة في المخطط، فإن هناك إرادة لتأطير وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد وضحت هذه الوضعية والتي ترجمت في إطار صدور قانون 1982.08.21 والتي منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض الإجراءات والتي جاءت على الأخص بـ:

- حق التمويل الضروري للحصول على التجهيزات وفي بعض الحالات المواد الأولية.
- القبول المحدد بالرخصات الشاملة للاستيراد وكذلك لنظام الاستيرادات بدون دفع.

إلا أن هذه الأحكام الجديدة استمرت في تدعيم بعض الحواجز التي تعيق توسع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى الخصوص من خلال:

- إجراء الاعتماد أصبح إجباري لكل استثماري (بما يشكل تراجع بالنسبة لقانون 1966).
- مساهمة البنوك حددت بـ 30% من مبلغ الاستثمارات المعتمدة.
- المشاريع المعتمدة لا يمكن أن تتجاوز 30 مليون دج لإنشاء الشركات ذات المسؤولية المحدودة أو بالأسهم، و 10 مليون دج من أجل إنشاء المؤسسات الفردية والجماعية.
- يمنع على كل فرد أن يكون مالكا لأعمال كثيرة (لأكثر من نشاط).

وفي عام 1983 أنشأ ديوان للتوجيه والمتابعة والتنسيق للاستثمار الخاص، فإن القطاع الخاص ولأول مرة منذ الاستقلال، اعترف بأنه يقوم بدوره في تجسيد أهداف التنمية الوطنية، إلاّ أنه يجب التذكير بأن هذه المواقف أو الترتيبات كان لها أثرا محددًا على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة خاصة، إذ أن تحديد سقف الاستثمارات قد كان له عواقب على توجيه لجزء من التوفير الخاص نحو نفقات غير منتجة أو للمضاربة.

أما فيما يخص الاستثمار المنتج، فإن طلبات الاعتماد ما بين 1983 – 1987 قد جاءت لتؤكد الوتيرة السنوية بنمط معين لإنشاء المؤسسات لوحظت خلال العشريتين السابقتين.

إن استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة قد استمر في التوجه أساسًا نحو فروع الأنشطة الكلاسيكية الإحلالية للواردات من السلع الاستهلاكية النهائية.

ابتداء من عام 1983 بدأ الاتجاه للاستثمار في المجالات المتروكة سابقا من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كتحويل المعادن، الصناعات الميكانيكية والكهربائية الصغيرة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): عدد المشاريع حسب عدد فروع النشاط.

السنوات فرع النشاط	عدد المشاريع				المجموع
	الصناعات الغذائية	النسيج	مواد البناء	ISMME	
1982	%21	%19	%27	%3	104
1983	%29	%14	%13	%12	376
1984	%15	%10	%12	%12	627

المصدر: تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سابق، ص.12.

من ناحية أخرى، فإن المناولة "Sous-traitance" عرفت تطورا ضعيفا، والتي كانت من المفروض أن يكون مجال النشاط مفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فخلال الفترة 1963 حتى 1988 فهي لم تعرف أي ترابط أو التحام بين القطاعات العمومية والخاصة والتي لم يسمح لها بتنمية علاقات الشراكة في مجالات المناولة.

وبصفة عامة فإن كل قوانين الاستثمار، كانت نوعا ما لها قاسم مشترك واحد، كتحديد الاستثمار والتوجيه نحو مجالات معينة حسب توجيه المخططات.

3 – مرحلة الإصلاحات الاقتصادية ابتداء من 1988:

الأزمة البترولية لسنة 1986، وانخفاض أسعار المحروقات، أدّى إلى انخفاض كبير في مداخيل الجزائر بنسبة 54%، مما أوجب بدء مرحلة الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988 تحدد الأهداف التالية:

- إحلال اقتصاد السوق محل الاقتصاد المسير إداريًا.
- البحث عن أكبر قدر من الاستقلالية للمؤسسات العمومية التي تنظم بقواعد تجارية.
- تحرير الأسعار.
- استقلالية البنوك التجارية وبنك الجزائر.

وعلى هذا الأساس، فإن قانون النقد والقرض لعام 1990 خصص في المادة 183 مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي، هذا القانون يفتح الطريق لكل أشكال مساهمة الرأسمال الأجنبي، بإمكانه الاستثمار في كل القطاعات.

فالقانون يتوقع زيادة على ذلك، حرية إنشاء البنوك الأجنبية في الجزائر التي تفتح الطريق للشراكة المالية.

هذا المذهب الجديد الذي بدأ الأخذ به ابتداء من 1990 مبني على الحرية والمساواة في معالجة المشاريع التنموية، فكل المؤسسات الجزائرية مهما كانت، عمومية أو خاصة، تستفيد هي الأخرى بنفس المعاملة، وذلك للتخاص العام من الاحتكارات لغاية تحرير التجارة الخارجية. فالتشريع قد تكيف نوعا ما في النهاية مع المتطلبات هذه، من أجل التحضير للانطلاقة الاقتصادية، فسيرورة الإصلاح قد وصلت لتحديد الاستثمار الوطني والأجنبي، وذلك بتبني المرسوم التشريعي لـ 1993/10/05 المتعلق بترقية الاستثمار والمتمثل في قانون الاستثمار.

▪ **قانون الاستثمار:** هذا القانون أريد له أن يكون حجر الزاوية لإدارة الانفتاح الاقتصادي، ولسياسة جديدة لترقية الاستثمار. فالفلسفة المتواجدة في هذا الإطار الجديد تدور حول العناصر التالية:

- حق الاستثمار بكل حرية.
- المساواة أمام القانون للمقاولين الخواص، الوطنيين والأجانب.
- إن تدخل السلطات العمومية يتحدد بمنح التشجيع أو الدفع بالاستثمارات أساسًا كوسيلة تخفيف الضرائب الموضوعة من قبل القانون.
- إنشاء وكالة للترقية، تدعيم ومتابعة الاستثمار من أجل مساعدة المقاولين في إتمام الإجراءات الكلاسيكية بواسطة شباك واحد.
- الاعتماد المسبق المعروف بالترخيص من قبل المؤسسات الإدارية للاستثمار، قد ألغى للبعض بترخيص بسيط.
- الأجل الأقصى لدراسة الملفات قد حدد 60 يوما.
- الحرص على تفادي الإجراءات الثقيلة والمعقدة لإنجاز عقد استثمار في الجزائر.
- الإسراع في التحويلات الاقتصادية وتدعيم الضمانات.

في الواقع اصطدام تطبيق نصوص سنة 1993 بجمود المحيط العام الذي ي3فترض أنه في خدمة الاستثمار، إذ أن التباطؤ البيروقراطي والمشاكل المرتبطة بتسيير العقار الصناعي قد أدّت تقريبا إلى عدم فعالية الجهاز الجديد. وبالتالي كانت حصيلة الاستثمار عبر وكالة ترقية ودعم الاستثمار ومتابعتها، حصيلة متواضعة حتى نهاية سنة 2000، ومن بين 43000 بقيمة 43 مليار دولار بقيت غالبية المشاريع مجرد نوايا ملف استثماري[1].

لكن رغم هذا، فقد عرف القطاع الخاص بعض التوسع في معظم المجالات خارج المحروقات في هذه الفترة، والجدول التالي سيوضح القيمة المضافة التي حققها القطاع الخاص.

---

1 - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سابق، ص، ص 12، 13.

جدول رقم (05): تطور القطاع الخاص في القيمة المضافة الإجمالية في الفترة (1993 – 2000).

القطاع	1993	2000	2000/1993
الزراعة	%99	%99,5	%1
المحروقات	%0	%5	%5
الصناعة	%16	%35	%19
البناء	%61	%68	%7
النقل والاتصال	%56	%72	%16
التجارة	%85	%97	%12
الخدمات	%84	%89	%5
المجموع مع المحروقات	%48	%42	%6
خارج المحروقات	%67	%78	%11

Abderrahmane Abdou, et autre, de gouvernance de pme pmi regards **croisés** France-**:Source**
Alger édition l'harmattan, France, 2006**.**

من خلال الجدول، نلاحظ تطور القطاع الخاص في الفترة (1993 – 2000)، في القيمة المضافة كان مرتفعا في قطاعات الصناعة، النقل، الاتصال، بالإضافة إلى التجارة، كما نلاحظ اختراقه لمجال المحروقات، إذ هناك ارتفاع ملحوظ، حيث لم يكن الخواص يمتلكون أي مشروع سنة 1993، بينما أصبح القطاع الخاص ينتج ما مقداره 5% من مجموع القيمة المضافة.

أما المشاريع الاستثمارية المصرح بها في هذه الفترة حسب قيم الاستثمار الشغل، فهي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): مشاريع الاستثمار حسب تكلفة الاستثمار ومناصب الشغل.

تكلفة الاستثمار	**النسبة**	**مناصب الشغل**	**النسبة**
أقبل من 2	%4	-	-
10 – 2	%35	10 – 2	%40
20 – 10	%21	20 – 10	%28
50 – 20	%22	50 – 20	%23
100 – 50	%10	100 – 50	%7
500 – 200	%2	500 – 200	%1
أكثر من 500	%2	أكثر من 500	%0
	%1	-	-
الإجمالي	**%100**	**الإجمالي**	**%100**

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سابق، ص.26.

4 – الإجراءات والتشريعات المتخذة لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وضعت الحكومة الجزائرية إستراتيجية متكاملة لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية، بإصدار مجموعة من القوانين والحوافز والآليات المالية والبرامج الوطنية والأجنبية لتشجيع الاستثمار الخاص والمقاولة، وبالتالي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والتي سنحاول التطرق إليها في هذه النقاط:

1.4 – قانون النقد والقرض:

قانون رقم (10 – 90) كرّس في مادته 183 مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي وتحرر جميع أشكال المساهمة برأس المال الأجنبي، ويشجع كل أنواع الشراكة، كما سمح بفتح بنوك أجنبية[1].

2.4 – القانون المتعلق بترقية الاستثمار:

صدر هذا القانون وفق المرسوم التشريعي (93-12)، وجاء ليدهم تحرير الاقتصاد الوطني، ويضع أسس جديدة لترقية الاستثمار.

3.4 – وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 09 صفر 1415 الموافق لـ 18 يوليو 1994، والذي حددت أهدافها بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم وسعت صلاحياتها طبقا للمرسوم 2000/190 المؤرخ في 09 ربيع الثانـي الموافـق لـ 11 يوليو 2000، والذي يحدد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي[2]:

4.4 – الأمر الخاص بتطوير الاستثمار (أوت 2001):

وهو الأمر رقم (03-01) جاء ليعدل ويتمم قانون (93-12)، وهو يندرج ضمن سياق الإصلاحات الاقتصادية بهدف إعطاء دفع جديد للاستثمار في الجزائر، وقد جاء بما يلي:

- التأكيد على حرية الاستثمار مع مراعاة التشريع والتنظيم.
- استقرار النظام القانوني الخاص بالاستثمارات، أي تعهد الدولة بعدم تغيير الإطار التشريعي الذي يحكم الاستثمارات.

---

1 - République Algérienne Démocratique et Populaire, journal officiel, n°16, loi 90-10 du 14/04/1990**, relative à la monnaie et crédit**, pp.470-471.

2 - الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 2000/190 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادرة في 2000/07/11، عدد 42، ص.10.

- التمويل الحر لرأس المال وعائداته، أي أن للمستثمر الأجنبي الحق في تحويل رأس ماله وعائداته واستثماراته إلى الخارج.
- إنشاء الوكالة الوطنية للاستثمار (ANDI)، فعوضت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار (APSI)، وهي تظم كل الهيئات التي لها علاقة بالاستثمار قصد تسهيله(1).
- إنشاء المجلس الوطني للاستثمار، وهو تحت سلطة رئيس الحكومة مكلف بإعداد إستراتيجية وأولويات الاستثمار، ومكلف باتخاذ القرارات في الآجال القصيرة(2).

5.4 – صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01/08 المؤرخ في 27 رمضان الموافق لـ 01/02/12 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 77، منعرجا حاسما في تاريخ القطاع، حيث تحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك آليات وأدوات ترقيتها ودعمها، إذ أن الهدف من هذا القانون هو تحسين محيط الاستثمار الداخلي والأجنبي المباشر، والمساهمة في تحرير المبادرة الخاصة(3).

وقد حدّد الهدف من وضع هذا القانون في المادة 11، إنشاء حوالي 600,000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة على المدى المتوسط، مما يسمح بخلق 06 ملايين منصب شغل على مدى 10 سنوات.

6.4 – مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Pépinières d'entreprise):

جاء في المادة الأولى من هذا القانون، وهي عبارة عن مرسوم تنفيذي، أنه يمكن أن ينشأ مؤسسات تسمى "مشاتل المؤسسات"، تسمى مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتكفل بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها(4). وحسب المواد من 2 إلى 8 من هذا المرسوم، فإن المشاتل هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي تجاري، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وتكون هذه المشاكل في أحد الأشكال:

- المحاضن: موجهة للمؤسسات الخدمية بالخصوص، إذ تعمل على التكفل بهم.
- ورشة الربط: موجهة للمؤسسات الإنتاجية والمهن الحرفية.
- نزل المؤسسات: موجهة للمؤسسات المتخصصة في التكنولوجيا والبحث والابتكار.

ومن بين أهم الوظائف التي تقوم بها المشاتل(5).

---

1 - الجريدة الرسمية، الأمر رقم 01/03 المؤرخ في 2001/08/20 المتعلق بتطور الاستثمار الصادر في 2001/12/22، عدد 47، ص.07.

2 - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سابق، ص، ص 15، 16.

3 - www.pmeeait-dz.org/ar/loid'orientation/doc/html/06.02.2006.

4 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 2003/02/25، الجريدة الرسمية، عدد 13، ص.14.

5 - نفس المرجع، ص.14.

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة، وكذا أصحاب المشاريع.
- تسيير وإيجار المحلات.
- تقديم الخدمات.
- تقديم إرشادات خاصة.

7.4 – مراكز التسهيل:

هي عبارة عن هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة لأصحاب المشاريع والمقاولين، وحسب المادة الثانية من المرسوم التنفيذي، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنية والاستقلال المالي، ومن أهدافها[1]:

- تقديم الاستشارة والدعم للمؤسسات.
- مساعدة المستثمرين والمقاولين على تخطي العراقيل الإدارية.
- تطوير ثقافة المقاولة.
- الحث على تقديم البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية والصناعية والمالية.
- تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي.
- مرافقة المؤسسات للاندماج في الاقتصاد المحلي والدولي.
- توفير دراسات إستراتيجية وتنظيمية حول الأسواق المحلية والدولية، مما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تندمج أكثر في الاقتصاد.
- مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميدان التكوين والتسيير.

8.4 – المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تم إنشاءه وفقا للمرسوم التنفيذي رقم (80/03) الصادر في فيفري 2003 ويعرفه كما يلي: «جهاز استشاري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تكلف بترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم» المهنية من جهة، والسلطات العمومية من جهة أخرى، ومن أهم أهدافه[2]:

- ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان الحوار الدائم والمنتظم بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين.
- تشجيع وترقية إنشاء جمعيات مهنية جديدة.

---

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 79 المؤرخ في 2003/02/25، الجريدة الرسمية، عدد 13، ص.18.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 2003/02/25، الجريدة الرسمية، عدد 13، ص.22.

- جمع المعلومات الاقتصادية من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل، وبصفة عامة الفضاءات الوسيطية التي تسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات تطوير القطاع.

9.4 – صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR):

تم إنشاؤه وفق المرسوم رقم 02/273 الصادر في 2002/11/11، وبدأ نشاطه فعليا في مارس 2004 كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومن بين مهامه[1]:

- إعطاء ضمانات للقروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم الاستشارة التقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من الإعانة.
- يضمن قروض الاستثمار وحتى قروض التسيير.
- نسبة ضمانه للقروض تصل إلى 80%.

ويجب أن تكون المؤسسات المستفيدة من ضمانات الصندوق قد استوفت المعايير الأهلية للقروض البنكية، لكن لا تمتلك ضمانات عينية أو لديها ضمانات غير كافية لتغطية مبلغ القرض المطلوب.

ويقدم الضمانات للنشاطات الاستثمارية والتي حصرها المرسوم رقم 02/273 في العمليات التالية:

- إنشاء مؤسسة، عمليات التوسعة، تجديد التجهيزات أو أخذ المساهمات، ويكون الحد الأدنى للضمان يقدر بـ 4 ملايين دينار والحد الأقصى يقدر بـ 25 مليون دج وبرأسمال قدره 1,01 مليار دج.

ومنذ إنشائه إلى غاية سنة.........................

10.4 – صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة AGIL-PME:

تم إنشاؤه بموجب القرار الرئاسي الصادر في 19 أفريل 2004 برأسمال قدره 30 مليار دج[2]، يتحصل على موارده من الخزينة العمومية بنسبة 60% والبنوك العمومية والمؤسسات المالية بنسبة 40%، ويضمن الصندوق 50 مليون دج كحد أقصى، وأنشأ قصد التكفل بإنشاء 100 ألف مؤسسة، وتم إقصاء القطاع الفلاحي والأنشطة التجارية من الاستفادة من ضمانات القروض من هذا الصندوق، ويهدف فقط إلى ضمان القروض البنكية للمؤسسات المنتجة للسلع والخدمات، بغرض إنشائها وتوسيعها وتجديدها.

---

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 2004/04/19، الجريدة الرسمية، عـدد 27، ص.30-31.

2 - نفس المرجع.

11.4 – شركة تطوير المؤسسات المالية والاستثمار (FINALEP):

هي شركة ذات أسهم، يقدر رأسمالها بـ 159,750 مليون دج، يساهم فيها كل من:

- بنك التنمية المحلية بنسبة 40%.
- الوكالة الفرنسية للتنمية بنسبة 28,74%.
- القرض الشعبي الجزائري بنسبة 20%.
- البنك الأمريكي للاستثمار بنسبة 11,26%.

كان هدفها عند إنشائها تطوير الشراكة، بالإضافة إلى المشاركة المالية لمشاريع الشراكة الجزائرية الاوربية. ولكن نظرًا للموضعية الصعبة التي عاشتها الجزائر في الفترة (1991 – 1996)، فقد اقتصرت مهامها على تمويل ودعم تأسيس المؤسسات والمشاركة في خوصصة المؤسس2ات العمومية، تحدد نسبة مشاركة المؤسسات المالية بـ 20% من نسبة المشروع الاستثماري، ومدة المساهمة برأسمالها الاستثماري تكون عادة ما بين 7 و 10 سنوات[1].

12.4 – الشركة المالية، الخدمات المالية والاستثمار (SOFINANCE):

أنشأت سنة 1992، وقد ساهم فيها كل من البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي ومؤسسة سونا طراك. وتعتبر شركة ذات أسهم يبلغ رأسمالها أربعون مليون دج، هدفها تطوير النسيج الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات الصناعة الغذائية والصناعية، العلاقة، إنتاج وتوزيع المياه، استغلال المناجم ومختلف أنشطة المناولة، عن طريق تقديم الخدمات في مجال الهندسة المالية والاستثمار، حيث تقوم بإنجاز دراسات المراقبة الداخلية والخارجية والتشخيصية، خاصة منها إعادة الهيكلة للقطاع العام، ولم تقدم أي مشاركة مالية لأي مؤسسة حتى سنة 2000، إذ كلفت الشركة من طرف مجلس مساهمة الدولة بدراسة الهندسة المالية للمؤسسات الاقتصادية العامة والمشاركة في رأس مالها، وتحصلت سنة 2001 على اعتماد من البنك المركزي، ورفع رأس مالها الاجتماعـي إلى 5 مليار دج، وأصبحت مهامها الرئيسية هي المشاركة في رأس مال المؤسسات الجديدة، أو قيد التطوير، أو إعادة التنظيم. ومن شروط مساهمتها:

- أن تكون المؤسسات ذات أسهم.
- نسبة مشاركتها في رأس مال الخاص يكون بين 10% و 35%.
- تتراوح مدة المساهمة بين 3 إلى 5 سنوات.
- يعاد بيع الأسهم للمساهمين في المؤسسة أو في سوق المال[2].

---

1 - Boutaba Miloud, **nouveau instruments de financement de la PME-PMI**, séminaire international sur la promotion de financement de la PME, Alger, 27, 28 septembre 2005.

2 - Abdelrezak Khelil, **capital et financement de PME**, le forum international sur le PME, Laghouat, 8-9 Avril 2002, p.34.

13.4 – الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تم إنشاؤها بموجب الأمر رقم 03/01 الصادر في 2001/08/20 المتعلق بتطوير الاستثمار، فعوضت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI، حيث وردت هذه الوكالة في المادة 07 من قانون الاستثمار. ومن مهامها[1]:

- ضمان ترقية الاستثمارات وتطورها ومتابعتها.
- استقبال المستثمرين المقيمين وغير المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم.
- تسهيل القيام بالتشكيلات التأسيسية للمؤسسات، وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد اللامركزي.
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به.
- تسيير صندوق دعم الاستثمار.
- التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء

14.4 – الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ):

تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 1996/09/08 الخاص بدعم وتشغيل الشباب، توضع تحت سلطة رئيس الحكومة وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويكون مقرها بمدينة الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني، كما يمكن أن تحدث أي فرع جهوي أو محلي على قرار من مجلسها التوجيهي. ومن مهامها[2]:

- دعم وتقديم الاستشارة ومرافقة الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية، وكذا متابعة الاستثمارات، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
- تشجيع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الرامية لترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها، وتبليغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات والامتيازات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب.
- تضع تحت تصرف الشباب كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بالنشاط.
- تقيم علاقات متواصلة مع البنوك بالمؤسسات المالية، في إطار التركيب المالي للمشاريع، وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع.

---

1 - الجريدة الرسمية، الأمر رقم 01/03، المؤرخ في 2001/08/20، المتعلق بتطوير الاستثمار الصادر في 2001/12/22، العدد 47، ص.07.

2 - الجريدة الرسمية، العدد 52، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، الصادر بتاريخ 1996/09/08، المادة 06.

- تكليف من يقوم بإنجاز دراسات الجدوى بواسطة مكاتب دراسات متخصصة، ولحساب الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية، وتكلف من يقوم بإنجاز قوائم نموذجية خاصة بالتجهيزات بواسطة هياكل متخصصة.
- تنظيم تدريب لصالح الشباب ذوي المشاريع وتحديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير، على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التمويلية وتستعين بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع.

وتقدم الوكالة نوعين من الإعانات لمختلف الاستثمارات:

أ) الإعانة المالية: وهي كالتالي:

- قروض بدون فائدة: هو قرض تمنحه الوكالة لاستثمار الإنشاء خلال مرحلة الإنجاز واستثمار التوسيع، وهو معفى من دفع الفوائد.
- تخفيض نسبة الفائدة: وهو خاص بمرحلة الإنجاز، حيث تأخذ الوكالة جزء من الفوائد المتعلقة بالقرض البنكي للمؤسسة المصغرة، ونسبة التخفيض تتغير حسب طبيعة النشاط وموطنه.

ب) الإعانة الجبائية وشبه الجبائية: وتخص:

- استثمار إنشاء مؤسسة: والتي تمر بمرحلتين:

1) مرحلة إنجاز المشروع:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لاقتناء التجهيزات والخدمات والتي تدخل في إنجاز المشروع.
- تطبيق المعدل المخفض بـ 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- الإعفاء من رسوم نقل الملكية على الاكتسابات العقارية التي تتم في إطار النشاط.
- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات وإضافة البنايات.

2) مرحلة الاستغلال: تمنح الإعانات في هذه المرحلة لمدة 3 سنوات ابتداء من انطلاق المشروع، وتمنح لمدة 6 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة. وتشمل هذه الإعانات في:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على الدخل الكلي، الدفع الجزافي والرسم على النشاط المهني.
- الاستفادة من المعدل المخفض بـ 7% لاشتراكات أصحاب العمل فيما يتعلق بالمرتبات المدفوعة لأجراء.
- الإعفاء من الرسم العقاري.

ب) بالنسبة لاستثمارات توسيع المؤسسة:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لاقتناء التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- تطبيق معدل مخفض بـ 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل في الاستثمار.

15.4 – القرض المصغر:

يهدف إلى إنشاء مؤسسات اقتصادية مصغرة بهدف القضاء على البطالة وتحسين المستوى المعيشي للأفراد، ويقدم من طرف وكالتين[1]:

أ) وكالة التنمية الاجتماعية (ADS): أنشأت وفق المرسوم التنفيذي (96-232)، وهي تحت سلطة رئيس الحكومة، وتتابع أعمالها وزارة التشغيل والتضامن الوطني، وقد أوكلت لها المهام التالية:

- ترقية الشغل من خلال إقامة مشاريع اقتصادية واجتماعية.
- تطوير القرض المصغر، من خلال توفير العتاد والأدوات والمواد الأولية، لممارسة بعض المهن وتشجيع العمل الحر.

ومن مزايا هذا النوع من القروض ما يلي:

- قرض بنكي من طرف البنك الوطني الجزائري يتراوح من بين 50 ألف و 350 ألف لمدة سنة و 5 سنوات.
- دعم سعر الفائدة من طرف الخزينة العمومية، إذ يدفع صاحب المشروع نسبة 2% للبنك، سجلت الوكالة في سبتمبر 2002، 119461 طلب قرض مصغر على المستوى الوطني وسلمت 51345 قرار بالموافقة، أي ما يعادل 42,92%، لكن نسبة عدم تسديد كانت كبيرة، إذ وصلت سنة 2003 إلى 62%. كما أن رفض البنوك الاندماج مع هذه الآلية جعل آلية القروض المصغرة تتوقف، وأصبحت عبارة عن مشاريع ذات منفعة عامة، تشرف على تنفيذها البلديات بغرض تشجيع إنشاء المؤسسات المصغرة[2].

16.4 – الوكالة الوطنية للقرض المصغر:

أنشأت في جانفي 2004، وكلفت بتسيير القرض المصغر، إذ تعمل على وضع برامج تبدأ بسلفية بنكية صغيرة، وهي عبارة عن قرض غير معوض لشراء المواد الأولية، وتنتهي بقرض ذي أهمية، والذي يستدعي تمويلاً بنكيًا. وقد قدمت الوكالة في ظرف سنتين 16,649 قرض غير معوض،

---

1 - Ministère de PME et de l'Artisanat, actes des assies nationales de la PME, op.cit, pp.418-429.

2 - Ministère de PME et de l'Artisanat, actes des assies nationales de la PME, Ibid, p.430.

قدرت قيمتها الإجمالية بـ 445,299 مليون دج، وهذا ما سمح بخلق 24,973 منصب شغل، وقد حظي قطاع الصناعة بأكبر نسبة، أي ما يعادل 45,2%، تليه قطاع الزراعة بـ 28,99%، والصناعة التقليدية بـ 16,3%، الخدمات بـ 6,32%، وأخيرًا الأشغال العمومية بـ: 3,19%.

17.4 – أجهزة دعم الصادرات:

وتتمثل فيما يلي:

أ) الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI): تم إنشاؤها وفق المرسوم التنفيذي رقم 96-94، وهي مؤسسة تجارية صناعية تضم كل غرف التجارة والصناعة الموجودة عبر الوطن، وهي مكلفة بالمهام التالية:

- الدفاع عن الحقوق المهنية للمتعاملين التجاريين والصناعيين الوطنيين.
- تنظيم المهام التجارية، المعارض والملتقيات الدولية في الجزائر وفي الخارج.
- العمل على تقريب المؤسسات من بعضها.
- تضع تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين كل الوثائق والمعلومات والإحصائيات والاستشارات.

ب) الشركة الجزائرية للتأمينات وضمان الصادرات (CAGEX): أنشأت الشركة خلال 1995 بواسطة عقد موثق بين خمسة بنوك وخمسة شركات تأمين، فهي شركة ذات أسهم، يبلغ رأسمالها الاجتماعي 250 مليون دج. ونم أبرز مهامها(1):

- تتحمل الأخطار التجارية المرتبطة بالتصدير في إطار نظام تأمين القروض الخاصة بتمويل الصادرات.
- تمنح الشركة لصالح المتعاملين الاقتصاديين تأمينا لقروضهم الخاصة بالتصدير.
- تتحمل الأخطار السياسية، عدم التمويل، الكوارث الطبيعية على حساب الدولة وتحت رقابتها.

ج) المؤسسة الجزائرية للمعارض والتصدير (SAFEX): أنشأت في ديسمبر 1990 وأوكلت لها المهام التالية:

- تنظيم المشاركة الجزائرية في التظاهرات التجارية الدولية.
- تنظيم ملتقيات العمل والملتقيات المهنية.
- إنشاء سجل خاص بمراحل التصدير.
- نشر مطبوعات تجارية وإشهارية.

1 - شيبان آسيا، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص.74.

د) الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين (ENEXAL): أنشأت في جوان 2002 بغرض الدفاع عن حقوق المصدرين الجزائريين وتسهيل معاملاتهم، تضم 100 مصدر جزائري من أصل 400 مصدر، وتتمثل المهام الأساسية لهذه الجمعية:

- وضع إستراتيجية خاصة بتطوير الصادرات.
- تحسين التشريعات والقوانين المسيرة للتصدير.
- مساعدة وإرشاد المتعاملين الاقتصاديين.
- نشر المعلومات الاقتصادية والتجارية وتنظيم أيام إعلامية حول تقنيات التصدير.

هـ) صندوق ترقية التنافس الصناعي (FPCI): وتم إقراره في قانون المالية لسنة 2001 في مادته 32، ويقوم بتقديم المهام التالية:

- تقديم المساعدة لتأهيل المؤسسات عن طريق تغطية جزءا من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، مثل تكاليف القيام بتشخيص شامل لوضعية المؤسسة قبل البدء في تأهيلها، إضافة إلى تغطية الاستثمارات التي تدخل في برنامج التأهيل.
- تقديم المساعدة لهيئات الدعم، كتحسين المحيط، تحسين الجودة، الدراسات الرامية إلى تحسين وتطوير المناطق الصناعية.

و) الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية (PROMEX): أنشأ بموجب مرسوم تنفيـذي رقـم (96-234) بغرض تشجيع المبادلات الخارجية، والعمل على تطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات، ومن بين مهامه:

- وضع إستراتيجية وطنية لتطوير الصادرات على المستوى الاقتصادي الكلي.
- تكريس علاقات عمل بين المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين والمؤسسات الأجنبية.
- تحليل الأسواق الخارجية لصالح المؤسسات الجزائرية المصدرة.
- توفير "المرشد المصدر" للمتعاملين الاقتصاديين المحليين، بالإضافة إلى ملف خاص بكل المصدرين.
- توفير إحصائيات، معلومات متعلقة بالقدرات التجارية.

وعرف هذا الديوان محدودية كبيرة لتحقيق أهدافه، ليتم تحويله إلى الوكالة الجزائرية لتطوير التجارة الخارجية "ALGEX"، المنشأة وفق المرسوم التنفيذي رقم 174/04 الصادر في 2004/06/12[(1)]، بغرض مساعدة وإعلام المصدّرين الجزائريين بكل ما يتعلق بالتجارة الخارجية، إضافة إلى مرافقتهم في عمليات التصدير وإعطائهم الإرشادات اللازمة لذلك.

1 - www.algex.dz.12.11.2009.

ز) الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC): تم إنشاؤه في ماي 1994، وفق المرسوم التنفيذي رقم 94-11، المتعلق بالتأمين عن البطالة لصالح الأجراء الفاقدين لمناصب عملهم بطريقة غير إرادية، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي، كلف خصيصا عن تخفيف العواقب الاجتماعية الناتجة عن برنامج التعديل الهيكلي، خصص له مبلغ ملياري دينار، وهي مشتركة ما بين الخزينة والصندوق الوطني للتأمين على البطالة، ومن أبرز مهامه:

- تعويض البطالين وإعادة إدماجهم.
- تكوين البطالين للاندماج في الحياة العملية.
- مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات بدراسة وتشخيص الأسواق، أو المساهمة في رأس مالها.
- استحداث أنشطة للبطالين المتراوحة أعمارهم ما بين (35 – 50) سنة.

وقد قام ابتداء من سنة 2004 إلى غاية جوان 2006 بتمويل 3395 مؤسسة.

ح) صندوق الكفالة المشتركة لضمان مخاطر القروض الممنوحة للشباب (FGCJP): أنشأ هذا الصندوق لضمان مخاطر القروض الممنوحة من البنوك لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وتعتبر الانخراط إجباري للبنوك التي تساهم في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار (ANSEJ)، وللمؤسسات الصغيرة التي تحصلت على التمويل. ويقوم على مبدأ التضامن بين المقترضين والمقرضين، ويتدخل السوق بعد إعلان عدم قدرة المؤسسة المصغرة على تسديد القرض البنكي، حيث يتم تحويل الدين المستحق للصندوق الذي يقوم بالتحقق من عدم قدرة المؤسسة على التسديد، ثم يعوض البنك في حدود 70% من الأصول والفوائد الباقية المستحقة للتسديد.

خ) صندوق الزكاة: تم إنشاؤه وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 91-81 المؤرخ في 1991/03/23، وبخاصة المادتين 15 و 22 منه، وأيضا استنادا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 91-82 الموافق لـ 1991/03/23، ويعمل على جمع وتوزيع واستثمار أموال الزكاة للجزائريين، ويقوم بتوزيع الزكاة إلى قسمين:

- قسم موجه إلى الاستهلاك وهو خاص بالعائلات الفقيرة.
- قسم موجه إلى الاستثمار وتمويل المشاريع المصغرة لمختلف فئات المجتمع بصيغة القرض الحسن، وتتراوح المبالغ المخصصة لمشاريع القروض الحسنة ما بين 50 ألف دينار إلى 300 ألف دينار، والمبالغ المخصصة للقروض الحسنة لا تتجاوز 37,5% من مجموع حصيلة الزكاة في الولاية.

أما بالنسبة لمشاريع القرض الحسن فقد بلغت 234 مشروع لسنة 2004 ليضاعف سنة 2005 ليصل إلى 640 مشروع، ويتوقع المشرفون على الصندوق أن تصل القروض سنة 2009 إلى 70.000 قرض توفر 14000 منصب شغل، بمعدل شغل منصبين لكل مشروع[1].

18.4 – ترقية المناولة والشراكة:

إدراكا منها بأن القطاع الصناعي الجزائري يجهل مفهوم المناولة، ويتميز بعدم وجود ثقافة التعاون بين المؤسسات وضعف المعلومات حول هذا الجانب، تم وضع آليات قادرة على رفع حجم المناولة وتكوين المؤسسات متمثلة في:

أ) المجلس الوطني للمناولة: وفقا للأحكام رقم 21 من القانون (18/01) الصادر سنة 2001، على تشكيل المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، وتجسد فعليا عند المرسوم التنفيذي 188/03 الصادر في أفريل 2003.

يقوم هذا المجلس بالمهام التالية[2]:

- تشجيع اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التيار العالمي للمناولة.
- ترقية الشراكة والمناولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطور البورصات.
- تنظيم تظاهرات حول الموضوع، إنجاز أعمال دراسية في الموضوع، إبرام اتفاقيات مع الهيئات الخارجية في هذا المجال.
- توثيق الصلة بين المتعاملين الاقتصاديين في مجال المناولة بوضع منظومة إعلامية متمكنة.

ب) بورصات المناولة: هي جمعيات تم إنشاؤها في 1991، تتكون من مؤسسات عمومية وخاصة، إضافة إلى دعمن السلطات العمومية ومساهمة الهيئات المتخصصة، كمنظمة الأمم المتحدة للتطور الصناعي "ONUDI"، ثم جاء بعد ذلك إنشاء بورصة الشرق في 1993/05/18، ثم بورصة الغرب 1998/04/20، ثم بورصة الجنوب. وقد قدمت لها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دعمًا يقدر بـ 12 مليون دج ما بين (1998 – 2001)، ورصدت لها دعما ماليا يقدر بـ 20 مليون دج سنويا خلال الفترة (2006 – 2009)، وتهدف إلى تحقيق الأهداف التالية[3]:

- إحصاء المعلومات التقنية الصناعية وإمكانيات المناولة.
- ترقية علاقات العمل من خلال تنظيم أو المشاركة في الصالونات والمعارض والملتقيات المتخصصة في مجال المناولة، حيث تم تجسيد 413 علاقة عمل مع المتعاملين الوطنيين أو الأجانب منذ إنشائها إلى غاية 2003.

---

1 - تقرير وزارة الشؤون الدينية، 2006.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 188/03 الصادر في 2003/04/22، المتعلق بإنشاء المجلس الوطني لترقية المناولة.

3 - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سابق، ص.78.

- تقديم المساعدة في مجال التسيير لتحسين قدرات مؤسسات المناولة.
- تنظيم التظاهرات الاقتصادية، الصالونات والمعارض، بالإضافة إلى الملتقيات المتخصصة في الجزائر، والمشاركة في الملتقيات بالخارج.
- إنجاز منشورات إعلامية للمعلومات التقنية والاقتصادية المتعلقة بفرص المناولة والشراكة.

19.4 – برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

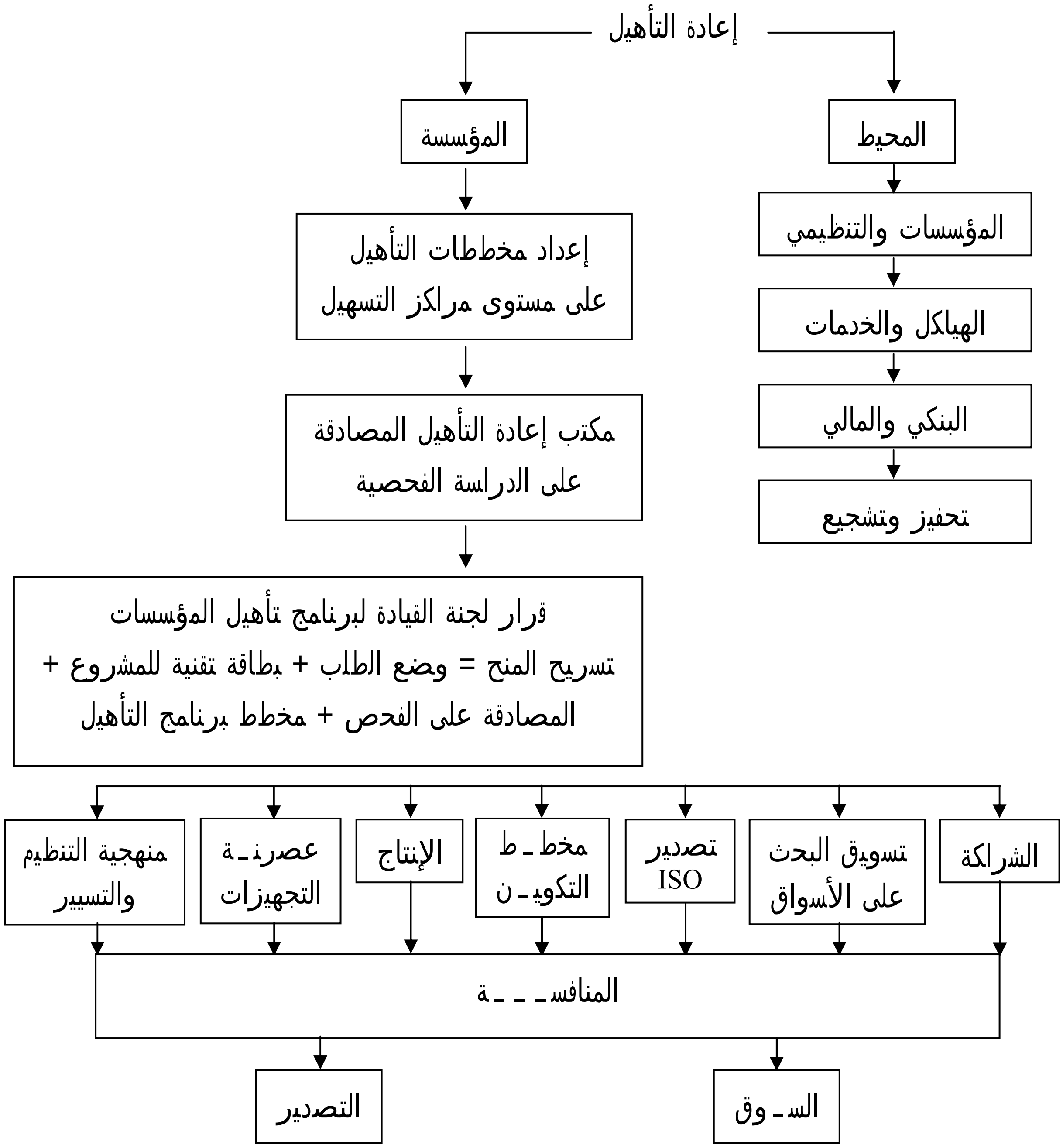
إن مسألة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجرنا للحديث عن تحسين التنافسية، ذلك أن عالمية التبادلات والتغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، ظل هيمنة التجمعات الاقتصادية الكبرى تعرض علينا إيجاد الطرق الحديثة والناجعة في عملية التأهيل، التي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات فحسب، بل تتعداه ذلك إلى المحيط الاقتصادي ككل. وبالنظر إلى التحديات، أعدت الوزارة إلى تحسين برنامج تأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة 1 مليار دينار جزائري سنويا إلى غاية 2003، تتمثل أهدافه فيما يلي[1]:

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية، عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل قطاع.
- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق إنجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومكونات محيطها القريب.
- إعداد تشخيص إستراتيجي عام للمؤسسات ومخطط تأهيلها.
- المساهمة في مخطط تمويل عملية التأهيل.
- تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.

وبذلك أنشأت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDI) لتتكفل بمتابعة تنفيذ برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا احتضان بنك للمعطيات الاقتصادية، بالإضافة إلى إعداد دراسات اقتصادية.

ويمكن التعبير عن برنامج التأهيل بالشكل التالي:

1 - برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



20.4 – برنامج الدعم الخارجي:

لا يمكن وضع إستراتيجية جديدة لتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمعزل عن مجال ترقية الشراكة والتعاون الدولي، لما لها من آثار وانعكاساتها على المؤسسة الجزائرية في المدى البعيد والمتوسط. لهذا يتعين علينا الاستفادة من جميع الاتفاقيات المبرمجة في مجال التعاون الدولي، واستغلال الموارد الخارجية، وكذا خطوط القروض الممنوحة للقطاع.

أ) التعاون الجزائري الكندي:

تم الاتفاق على تعاون جزائري كندي، يتمثل في تنمية القطاع الخاص في الجزائر، لتحسين شروط تنافسية القطاع الإنتاجي، وتم توقيع هذا الاتفاق بين ممثل الخارجية الجزائري والوكالة الوطنية للتنمية الدولية عن طريق السفير الكندي، بتكلفة إجمالية تقدر بـ 7,4 مليون دولار لمدة سنتين.

ب) التعاون مع ألمانيا:

ويتضمن مجال التكوين والاستشارة بتكلفة قدرها 3 ملايين أورو، ويستفيد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تكوين 50 متخصصًا و 250 عون مرشد ومستشار.

ج) التعاون الجزائري الإيطالي:

حيث تم التوقيع بين وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوزير الإيطالي للنشاطات الإنتاجية في أفريل 2002 من أجل إقامة علاقات بين رجال الأعمال الجزائريين ونظرائهم الإيطاليين، وكذا إنشاء مر كز تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجزائر بدعم من إيطاليا.

د) التعاون الجزائري النمساوي:

تم الاتفاق بين البنك الوطني الجزائري والبنك المركزي النمساوي، في إطار الاستفادة من قرض بـ 30 مليون أورو، ويوضع هذا القرض تحت تصرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتعاملين الاقتصاديين لتمويل الواردات.

هـ) التعاون مع الأمم المتحدة للتنمية (ONUDI):

في عام 1992 سطرت الأمم المتحدة مع السلطات الجزائرية برنامجا من أجل مساعدة تنمية تنافسية المؤسسات الجزائرية وإعادة هيكلتها، وكانت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المستفيدة من هذه المساعدة، ويتضمن البرنامج:

- خلق محيط اقتصادي وتنمية مستديمة في الجزائر.
- وضع أنظمة وشبكات للمعلومات والإحصائيات.
- تقديم برامج الدعم والاستشارة.
- المساعدة على وضع سياسة صناعية ناجعة.
- تحسين تنافسية المؤسسات الخاصة والعامة.

و) التعاون مع البنك العالمي:

تم التعاون مع البنك العالمي، وبالخصوص مع الشركة المالية الدولية SFI، إذ تم وضع برنامج تعاون تقني مع برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (NAED) لإعداد ووضع حيز التنفيذ لبارومتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، وسيدخل هذا البرنامج أيضا في إعداد الدراسات الاقتصادية كفروع النشاط.

ز) الوكالة الفرنسية للتنمية:

تتواجد في الجزائر منذ 1967، لكن لم تقم إلا ببروتوكولات بين الحكومات، ومنذ 1992 بدأ تدخلها من خلال مواردها وإجراءاتها الخاصة لتمويل القطاع العام، وكذا القطاع الخاص، من خلال فرعها Proparco لقروض مباشرة، أو منح ضمانات أو عمليات على الأموال الخاصة.

أول قرض كان في سنة 1998 بقيمة 15 مليون أورو، وجه للقرض الشعبي الجزائري (CPA)، حيث وجه لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوسيعها وتجديدها. وثاني قرض في نهاية 2002 بقيمة 40 مليون أورو منح لـ CPA لمواجهة نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ح) التعاون مع البنك الإسلامي:

تم الاتفاق على فتح خط تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمت الموافقة على قرض بقيمة 1,5 مليون دولار لترقية القطاع ومساعدته تقنيا، أو عن طريق برامج التمويل وتقديم المساعدات الفنية. إضافة إلى اتفاقية موقعة بين الطرفين الجزائري والبنك الإسلامي للتنمية بمبلغ 9,9 مليون دولار للمساهمة في تمويل مشروعات إنمائية في الجزائر، ويتم تسديده خلال 20 سنة مع خمسة سنوات فترة سماح.

خ) برنامج ميدا:

يندرج في إطار التعاون الأورومتوسطي EDPME، حيث تم تفعيله بإعادة النظر في الاتفاقية المنظمة له، وهدفه تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بتأهيلها وتأهيل محيطها، ومدة برنامج ميدا هي 5 سنوات، انطلق فعليا في 2002 بقيمة قدرها 62,9 مليون أورو ليخص 1456 عملية، إذ تم تأهيل 553 مؤسسة من مجموع 3800 مؤسسة صناعية خاصة بتكلفة قدرها 17 مليون أورو. تقود برنامج ميدا وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووفد اللجنة الأوربية، بالتعاون مع ممثلي الجمعيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهدفه الاستشارة، الدراسة، التكوين لتلك المؤسسات، وتم في برنامج ميدا وإلى غاية 2004 تحقيق 400 عملية تأهيل وتشخيص، كما تم إنجاز جهة لتغطية الضمانات البنكية بقيمة 20 مليون أورو، هدفه تحسين حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قروض.

المبحث الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية

لا يختلف اثنان أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورًا أساسيًا على الجبهة الاقتصادية. وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، من خلال مساهمته في رفع الناتج الوطني ودوره في التجارة الدولية (تصدير واستيراد)، وكذا مساهمته في خلق القيمة المضافة وخلق مناصب الشغل.

1 – مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل:

يؤدي إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها إلى زيادة خلق مناصب شغل جديدة، وبذلك الحد من البطالة. أما في الجزائر فقد سجل ارتفاعا ملحوظا في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة، وهذا ما تبعه زيادة في مناصب الشغل المنشأة، كما نوضحه في الجدول:

جدول رقم (07): تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة (2003 – 2009).

السنة / القطاع	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 السداسي الأول
المؤسسات الخاصة	550386	592758	642987	708136	771037		866310
المؤسسات العامة	74763	71826	76283	61661	57146		51149
المجموع	**625149**	**664584**	**719270**	**769797**	**828183**		**917459**

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نلاحظ منة خلال الجدول أنه في ظرف ستة سنوات استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنشأ 294310 منصب شغل جديد، هذا تطور مهم ولكن يبقى غير كاف إذا ما قورن بنظيره في أوربا مثلا، حيث أن كل جيل جديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينشئ حوالي 50 ألف منصب شغل جديد في فترة 4 سنوات.

وقراءة مفصلة للجدول أعلاه، يتضح مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بوتيرة التشغيل بنسبة متزايدة خلال الستة سنوات. بينما نسبة التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة في تراجع، وهذا التراجع ناتج إلى إعادة هيكلة القطاع، إما بخوصصته أو بيع بعض مؤسساته أو توقفه عن النشاط.

وتتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاطات وفق الجدول التالي:

جدول رقم (08): يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط.

قطـ ـ ـاع النشـ ـ ـاط	عدد م ص و م السداسي الأول 2008	عدد م ص و م السداسي الأول 2009	نسبة الزيادة	نسبة كل قطاع	حجم اليد العاملة المشغلة
البناء والأشغال العمومية	106865	118268	%10,67	%35	305398
التجارة والتوزيع	53538	58165	%08,64	%17,34	150196
النقل المواصلات	27870	29776	%06,84	%08,88	76890
خدمات العائلات	21835	23461	%07,45	%06,99	60582
خدمات المؤسسات	17768	19838	%11,65	%05,91	51227
الفندقة والإطعام	17423	18819	%08,01	%05,61	48595
الصناعة الغذائية	16624	17376	%04,52	%05,18	44870
باقي القطاعات	47655	49783	%04,47	%14,84	128552
المجموع	309578	33546	%08,37	%100	866310

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نشرية معلومات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كقراءة للجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بكل النشاطـات الاقتصادية والاستثمارية، وخاصة في مجال الأشغال العمومية التي تحتل الصدارة بنسبة 35% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وشهدت زيادة بقدر 10,67% بين سنتي (2008 – 2009)، وذلك لأن هذا القطاع يعتمد على اليد العاملة بكثافة.

إضافة إلى عامل آخر هو أنه خلال السنوات الأخيرة، هناك استثمار وطني كبير في مجال المنشآت القاعدية أدّى إلى زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المهتمة بالبناء والأشغال العمومية.

يليه قطاع التجارة والتوزيع في المرتبة الثانية بنسبة 17,34% من مجمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبنسبة نمو قدره 8,64% خلال السنتين 2008 – 2009، وهذا نتيجة لتحرير الأنشطة التجارية نتيجة تحرير الاقتصاد.

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن نسبة التطور في مجموع المؤسسات الصغيرة وال5متوسطة بين سنتي (2008 – 2009) المقدرة بـ 8,37% تعتبر نسبة مقبولة وتعبر عن تطور استثماري جيد، لكن هذه النسبة التي تتراوح ما بين 4,47% و 10,67% من قطاع إلى آخر، حيث سجلت أعلى نسبة في قطاع البناء والأشغال العمومية، وأخفض نسبة في قطاع الصناعات الغذائية.

2 – مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة:

والتي يمكن استعراضها في الجدول التالي:

جدول رقم (09): يبين تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين (2001 – 2005).

قطـاع النشـاط	الطابع القانوني	2001		2002		2003		2004		2005	
		القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
الزراعة	خاص	140,49	99,61	415,61	99,69	508,78	99,75	577,97	99,84	578,79	99,84
	عام	1,62	0,39	1,31	0,31	1,24	0,24	0,94	0,16	0,93	0,16
	المجموع	412,11	100	417,22	100	510,03	100	578,88	100	559,72	100
البناء والأشغال العمومية	خاص	221.52	69.12	263.29	71.17	284.9	70.85	577.97	99.84	578.79	99.84
	عام	98.98	30.88	106.64	28.83	116.91	29.15	0.94	0.16	0.93	0.16
	المجموع	337.22	100	369.93	100	401	100	578.88	100	579.72	100
النقل والمواصلات	خاص	247.85	73.50	270.68	74.30	305.23	74.01	358.33	78.12	403.37	79.83
	عام	89.36	26.50	93.65	25.70	107.2.	25.99	100.34	21.87	102.5	20.19
	المجموع	337.22	100	364.33	100	412.43	100	458.67	100	579.72	100
خدمات المؤسسات	خاص	26.78	72.62	29.01	71.45	31.80	72.03	349.06	69.27	417.59	69.86
	عام	10.10	27.39	11.59	28.55	12.35	27.97	154.81	30.72	180.19	30.14
	المجموع	36.88	100	40.60	100	44.15	100	503.87	100	597.78	100
الفندقة والإطعام	خاص	43.75	87.48	47.93	86.58	51.52	86.81	54.5	87	60.88	87.45
	عام	6.26	12.52	7.43	13.42	7.83	13.19	8.14	13	8.74	12.55
	المجموع	50.01	100	55.36	100	59.35	100	62.64	100	69.62	100
الصناعة الغذائية	خاص	74.56	69.33	80.54	71.41	86.49	74.96	93.50	78.41	101.79	80.48
	عام	32.99	30.67	32.25	28.59	28.89	25.04	25.73	21.58	24.69	19.52
	المجموع	107.55	100	112.79	100	115.38	100	119.24	100	126.48	100
صناعة الجلد	خاص	1.72	76.11	2.14	82.63	2.02	82.11	2.23	83.20	2.31	84.93
	عام	0.54	23.89	0.45	17.37	0.44	17.89	0.45	16.8	1.41	15.07
	المجموع	2.62	100	2.59	100	2.46	100	2.68	100	2.72	100
التجارة	خاص	447.07	93.88	475.80	93.43	514.56	93.19	567.19	93.43	629.18	94.17
	عام	29.13	6.12	33.47	6.57	37.61	6.81	39.86	6.56	38.95	5.83
	المجموع	476.2	100	509.27	100	552.17	100	607.05	100	688.13	100

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء.

وكقراءة للجدول المبين أعلاه، نستنتج ما يلي:

- مساهمة القطاع الخاص في القيمة المضافة في تطور مستمر من سنة لأخرى ومن قطاع إلى آخر.
- مساهمة القطاع العام في القيمة المضافة في تراجع مستمر من سنة إلى أخرى.

3 – مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام:

إذا نظرنا إلى الناتج الداخلي الخام في الجزائر للسنوات الماضية، نلاحظ أنه في تطور مستمر وبمعدلات مهمة، حيث انتقل من 2830.490,7 مليون دينار سنة 1998 إلى 7,498,628 مليون دج سنة 2005[1]. أما بالنسبة لتطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، فهو أقل مما ذكرناه سابقا وتطوره ضعيف مقارنة بتطوره مضافا إليه قطاع المحروقات، حيث أنه في ظرف خمسة سنوات من 2002 إلى 2006 تطور بنسبة 36,58%، إذ انتقل من 2184,1 مليار دج إلى 3444,11 مليار دج، وساهم القطاع الخاص فيه بأكبر نسبة تقدر بـ 78% في هذه الفترة، ووصل سنة 2006 إلى حوالي 79,56%، في حين اكتفى القطاع العام بـ 20%.

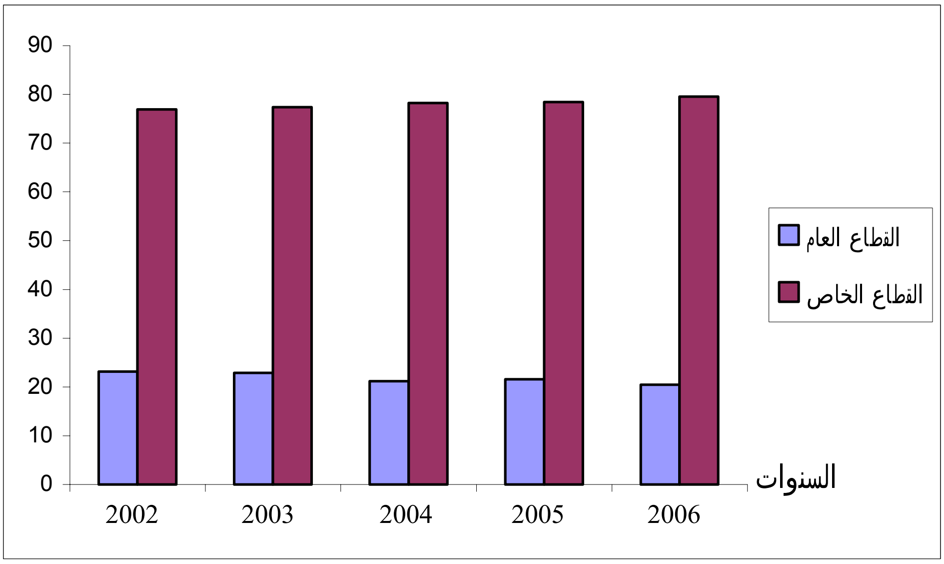
والجدول التالي يبين تطور الناتج الخام خارج قطاع المحروقات في الفترة الممتدة ما بين (2000 – 2006).

جدول رقم (10): تطور الناتج الخام خارج قطاع المحروقات في الفترة الممتدة ما بين (2002 – 2006).

السنوات / القطاع	2002		2003		2004		2005		2006	
	القيمة	**%**	**القيمة**	**%**	**القيمة**	**%**	**القيمة**	**%**	**القيمة**	**%**
القطاع العام في الناتج الداخلي	505	23,12	550,6	22,9	598,65	21,8	651	21,59	704,05	20,44
القطاع الخاص في الناتج الداخلي	1679,1	76,9	1884,2	77,4	2146,75	78,2	2364,5	78,41	2740,66	79,56
المجموع	**2184,1**	**100**	**2434,8**	**100**	**2745,4**	**100**	**3015,5**	**100**	**3994,11**	**100**

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية، مرجع سابق.

ومن خلال الجدول، ومن خلال مقارنة بسيطة بين القطاعين العام والخاص، يتبين لنا أن القطاع الخاص أكثر مردودية من القطاع العام، وهو الأكثر إقبالا على الاستثمار، كذلك كما يمكن أن نوضح.الأرقام التالية من خلال الشكل البياني التالي:



شكل رقم (): يبين تطور الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاعين العام والخاص والعام خارج قطاع المحروقات (2002 – 2006).

4 – مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حضورًا قويًا في التجارة الخارجية (استيراد وتصدير)، ويملك القطاع الخاص حصة هامة من التجارة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ساهم بمبلغ 585 مليون دولار أمريكي، وعرفت هذه الصادرات نقصًا بـ 46% مقارنة مع السداسي الأول من سنة 2008، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11): أهم المنتوجات المصدرة خارج قطاع المحروقات خلال السداسي الأول لسنة 2009.

المنتوج	السداسي الأول لسنة 2008		السداسي الأول لسنة 2009	
الزيوت والمواد الأخرى الآتية من تقطير الزفت	238,32	21,86	140,94	24,09
النشادر المنزوعة الماء	164,81	15,12	76,38	13,06
بقايا وفضلات حديد الزهر	134,79	12,37	44,68	7,64
فوسفات الكالسيوم	64,51	5,92	37,19	6,36
الهيدروجين – الغاز النادر	25,61	2,35	19,92	3,41
الزنك على شكل خام	38,98	3,58	18,41	3,15
الذهب	8,17	0,75	14,07	2,41
المياه المعدنية والغازية	13,8	1,27	12,86	2,20
الخضر	1,21	0,11	11,83	2,02
العجائن الغذائية	4,31	0,40	9,43	1,61
المجموع الخدمي	695	63,72	385,71	65,93
المجموع	1090	100	585	100

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات، مرجع سابق، ص.47.

ومن خلال قراءتنا للجدول، نلاحظ: أن أهم المنتوجات خارج قطاع المحروقات المصدرة تتكون إجمالا من مجموعة نصف مصنعة والتي تمثل نسبة 1,8% من قيمة الصادرات وذلك بقيمة 372 مليون دولار أمريكي، تأتي في المرتبة الثانية مجموعة المنتوجات الخاصة بنسبة 0,46% وبقيمة 96 مليون دولار أمريكي، تتبع بمجموعة الوسائل الغذائية ووسائل التجهيز وذلك بنسبة 0,33% و 0,12% على التوالي وبقيمة 69 رو 25 مليون دولار، وأخيرا مجموعة وسائل الاستهلاك غير الغذائية بنسبة 0,11%.

5 – مساهمتها في الاستيراد:

بلغت مبالغ الاستيراد الجزائرية في نهاية السداسي الأول 2009، 25,069 مليار دولار أمريكي وفق الجدول التالي:

جدول رقم (12): يبين مبالغ الاستيراد الجزائرية في نهاية السداسي الأول 2009.

	المتعاملين في القطاع العام			المتعاملين في القطاع الخاص			القيمة الكلية	
قائمـــة المـــواد	**العدد**	**القيمة**	%	**العدد**	**القيمة**	%	**القيمة**	%
منتوجات غذائية	168	944	30,04	1012	2198	69,96	3142	15,95
طاقة زيتات	62	66	32,67	281	136	67,33	202	1,03
منتوجات خام	64	181	30,99	895	403	69,01	584	2,96
السلع نصف مصنعة	192	1336	26,06	4390	3790	73,94	5126	26,02
منتوجات التجهيز الفلاحي	52	11	11,83	547	82	88,17	93	0,47
منتوجات التجهيز الصناعي	479	2151	25,93	8542	6145	74,07	8296	42,10
منتجات استهلاكية غير غذائية	135	703	31,09	4848	1558	68,91	2261	11,47
المجموع	1152	5392	27,37	17515	14312	72,63	19704	100

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات، مرجع سابق، ص.48.

كقراءة للجدول أعلاه يمكن أن نستنتج:

- القطاع الخاص يسيطر على 72,63% من نسبة الاستيراد.
- تتنوع هذه المنتوجات ما بين منتوجات غذائية ومنتوجات خام وسلع مصنعة وسلع نصف مصنعة.
- فيما يستحوذ القطاع العام على 27,37% من نسبة الاستيراد.

6 – مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الاستثمار:

تعتبر مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال ترقية الاستثمار مساهمة فعالة، نتيجة تطور المشاريع الاستثمارية في مجمل القطاعات، وبالتالي المساهمة في خلق مناصب الشغل، كما سنوضح في الجداول الموالية:

جدول رقم (13): يوضح حصيلة المشاريع المصرح بها في إطار برامج الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI خلال السداسي الأول لسنة 2009.

قطاع النشاط	عدد المشاريع	%	القيمة (مليون دج)	%	عدد الأجراء	%
النقل	7832	%66,36	171702	%35,80	36771	%39,00
البناء والأشغال العمومية	2336	%19,79	143741	%29,97	30588	%32,44
الخدمات	1048	%9,18	47929	%9,99	13008	13,80
الصناعة	431	%3,65	80686	%16,82	10995	%11,66
الصحة	44	%0,37	2226	%0,46	644	%0,68
الفلاحة	43	%0,36	2663	%0,56	526	%0,56
السياحة	33	%0,28	30614	%6,96	1758	%1,86
المجموع	11803	%100	479560	%100	94290	%100

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات، مرجع سابق، ص.28.

من خلال الجدول، نلاحظ أن قطاع النقل من أكبر القطاعات مساهمة في التشغيل واستقطاب المشاريع والاستثمارات على حد سواء، بحيث سجل خلال السداسي الأول لسنة 2009، 7832 مشروع استثماري جديد، بطاقة تشغيل 36771 عاملاً، أي ما يعادل 39,00% من إجمالي اليد العاملة الإجمالية بين مختلف القطاعات.

جدول رقم (14): حصيلة المشاريع المصرح بها في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب منذ نشأة الوكالة.

قطاع النشاط	عدد الشهادات المسلمة	عدد مناصب الشغل
خدمات	116304	308020
زراعة	76074	202344
الصناعة التقليدية	45560	143000
الصناعة	33713	116184
نقل المسافرين	24873	60811
نقل البضائع	25921	54269
البناء والأشغال العمومية	20433	75238
نقل التبريد	14058	29618
الصيانة	4597	12522
الأعمال الحرة	4988	12114
الصيد	1733	7042
الري	713	2680
المجموع	368967	1023842

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية الإحصائيات، مرجع سابق، ص.32.

من خلال الجدول، نلاحظ أن المشاريع المسجلة أو التي حظيت بقبول الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب قدرت بـ 368967 مشروع، خلال ما يقرب من 16 سنة على نشأة الوكالة الوطنية للتشغيل، قادرة على خلق 102382 منصب شغل، لكن في الحقيقة لم تحصل على التمويل سوى أقل من ثلث هذه المشاريع، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15): يبين قطاعات النشاط الممولة من طرف البنوك.

قطـــاع النشـــاط	عدد المشاريع الممولة	عدد مناصب الشغل	قيمة المشاريع
الخدمات	33289	91693	68590984
نقل المسافرين	12684	31720	23681851
الصناعة التقليدية	16716	57200	34983262
نقل البضائع	13758	28171	32094745
الزراعة	11429	29729	24725106
الصناعة	6025	21524	19682746
البناء والأشغال العمومية	5350	20445	15457525
الأعمال الحرة	2898	7166	3855293
الصناعة	2266	6300	3808448
الصيد	537	2765	3087878
الري	348	1475	2021292
المجموع	105300	298188	231989135

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية الإحصائيات، مرجع سابق، ص.33.

والسبب واضح هو مشكل التمويل الذي يبقى يشكل عائقًا أمام تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7 – مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التحصيل الضريبي:

يساهم القطاع في التحصيل الضريبي، إذ سجل سنة 1989 بنسبة 42,8% من إجمالي الحصيلة الضريبية خارج المحروقات، ليرتفع إلى 70,7%، مما يبين المساهمة الإيجابية في دعم الخزينة العمومية، وبلغ المعدل السنوي بين (1989 – 2001)[1] 21,3% بالنسبة للقطاع الخاص و 9,5% للقطاع العام، وبالتالي متوسط الضرائب المرتبطة بالإنتاج على القيمة المضافة تقدر بـ 5,1% للقطاع الخاص و 8,9% للقطاع العام، وهذا يوضح أن الحصيلة الضريبية للقطاع العام هامة، إذا ما قورنت بالحصيلة الجبائية المتعلقة بالخواص، وهذا راجع إلى توجه بعض المؤسسات إلى السوق الموازي.

1 - CNES, opcit, p.16.

8 – مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية:

من أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي قدرتها على الانتشار بين المناطق، ومن ثم المقدرة على تحقيق أكبر قدر من التوزيع العادل للتنمية الإقليمية، وهو ما سنقف عليه في هذا الجدول، الذي يوضح لنا التوزيع الإقليمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

جدول رقم (16): التوزيع الولائي تنازليا حسب كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الترتيب	الولايات	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة السداسي الأول لسنة 2009
1	الجزائر	40 009
2	تيزي وزو	19 024
3	وهران	16 867
4	بجاية	14 946
5	سطيف	14 469
6	تيبازة	12 452
7	بومرداس	11 523
8	البليدة	10 851
9	قسنطينة	10 732
10	عنابة	8 651
11	الشلف	8 594
12	باتنة	8 097
13	سكيكدة	7 602
14	برج بوعريريج	6 836
15	المسيلة	6 752
16	تلمسان	6 547
17	جيجل	6 516
18	البويرة	6 290
19	ميلة	5 786
20	غرداية	5 749
21	معسكر	5 730
22	سيدي بلعباس	5 543
23	عين الدفلة	5 504
24	مستغانم	5 319
25	ورقلة	5 190
26	تيارت	5 181
27	المدية	5 135
28	تبسة	5 103
29	غليزان	5 092
30	الجلفة	5 058
31	بشار	4 351
32	خنشلة	4 302
33	بسكرة	4 301
34	قالمة	3 893
35	سوق اهراس	3 841
36	عين تيموشنت	3 772
37	الوادي	3 750
38	أم البواقي	3 481
39	سعيدة	3 398
40	الأغواط	3 243
41	الطارف	3 132

2 883	أدرار	42
2 285	تسمسيلت	43
1 995	النعامة	44
1 899	تمنراست	45
1 755	البيض	46
1 080	إليزي	47
1 017	تندوق	48

المصدر: نشرة المعلومات الإحصائية ، مرجع سابق، ص.14.

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن:

الجزائر العاصمة تحتل المرتبة الأولى دائما بفارق يصل إلى الضعف بالنسبة للولاية الثانية تيزي وزو، وتليها وهران وبجاية، وتنزيل الترتيب ولاية تندوف بـ 1017 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

أما إذا حاولنا قراءة كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بعدد السكان في كل ولاية نجد تحليلاً آخر وهو:

- الولايات الأكثر كثافة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل ألف نسمة هي ولاية تندوف وإليزي بنسبة 37,58% و 31,66%.

وهذا يعود لقلة عدد السكان فيها، وهو ما يجعلها قادرة على تحقيق الاكتفاء الذاتي المحلي وتشغيل اليد العاملة المحلية.

أما الولايات التي تحتل المراتب الأولى في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالجزائر وتيزي وزو التي تقدر الكثافة المؤسساتية بـ 15,61% و 17,15% على التوالي.

هذا يعني أن سياسة التوازن الجهوي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عدد السكان، فهنا نلاحظ أن المناطق التي لها كثافة عالية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مناطق الجنوب، إذ استطاعت أن تلبي بصفة كبيرة حاجيات هذه المناطق في ميدان التشغيل، وبالتالي إذا تواصلت هذه الوتيرة في الإنشاء، ستقلل من النزوح الريفي وتثبت لسكان في مناطقهم، في حين تحتاج المدن الكبرى إلى مضاعفة عدد المؤسسات لتستطيع الوصول إلى نموها الاقتصادي.

من جهة أخرى، إذا قارنا بين عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساحة الجغرافية من جانب آخر، فنجد أنه على الدولة أن تتدخل لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة عمومية تغطي بها قطاعات النشاط الناقصة في الجنوب والمناطق المعزولة، وتعمل على امتصاص العمالة في المدن الكبرى المكتظة بالسكان.

المبحث الثالث: العراقيل والمشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مشاكل، من مرحلة نشأتها إلى غاية بروز وممارسة نشاطها.

والجزائر كغيرها من الدول تعاني مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة عدة مشاكل وعراقيل تعيق تنميتها وتهدد بقائها، بالرغم من وجود مجالات كثيرة وواسعة يمكن من خلالها تجنب هذه المشاكل. فحسب دراسة قام بها البنك العالمي حول الجزائر، من خلال تقصي حول العوائق التي يواجهها أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث خلصت في الأخير إلى تحديد أهم الصعوبات والعوائق وترتيبها ترتيبا تنازليا حسب درجة تأثيرها وقسوتها على هذا القطاع[1]:

1 – السوق الموازي.

2 – الحصول على القروض البنكية.

3 – تكلفة القروض.

4 – ارتفاع معدل الضريبة.

5 – سيادة حالة عدم التأكد وعدم وضوح السياسات الاقتصادية.

6 – الآجال البنكية.

7 – الفساد الإداري.

8 – الرشوة.

9 – الإدارة الضريبية.

10 – الحصول على العقار الصناعي.

11 – الحصول على العملة الصعبة.

12 – القوانين الجمركية.

13 – صعوبة تسجيل المؤسسة.

14 – ندرة اليد العاملة المؤهلة.

15 – مشاكل الموانئ.

16 – صعوبة الحصول على الهاتف.

17 – قوانين العمل.

18 – الحصول على الطاقة.

1 - gestion et entreprise, publication de l'institut de la production et de développement, l'INPED, Boumerdès, 2004, p.17.

هذه المشاكل لا تواجه بالضرورة كل المؤسسات، لكن تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب قطاع النشاط، لكن هناك بعض العراقيل والمشاكل ذات التأثير الواسع، سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1 – إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر مشكل التمويل أهم مشكل يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهذا يعود إلى سببين رئيسيين:

✓ ضعف تكييف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد. ففي الوقت الذي يتحدث الخطاب الرسمي (السياسي) عن إجراءات دعم مالي وتشجيع الاستثمارات والشراكة، فإن الواقع يشير إلى اصطدام كل التصورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي منها:

- غياب أو نقص كبير في التمويل طويل المدى.
- المركزية في منح القروض.
- نقص المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة، كالإعفاءات.
- ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القروض خاضع للإشهار.

✓ محدودية صلاحية الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية.

✓ هشاشة العلاقة بنك / مؤسسة: لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجبرة للجوء إلى البنوك بسبب نقص مواردها المالية، غير أن البنوك تعتمد على زبائنها في كثير من الأحيان بسبب هشاشة هذه المؤسسات، وقد أصبحت هذه الوضعية لا تطاق بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات نسب النمو العالي، التي أصبحت مجبرة للتخفيض من استثماراتها، وبالتالي مستويات التشغيل بها، وبالتالي تعتبر البنوك مصدرًا لإحدى الصعوبات التي تعاني منها هذه المؤسسات، في حين أن في بلدان أخرى، كتونس مثلا، تم القضاء على هذه الصعوبات بفضل وجود بنوك محلية قريبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذات سلوك تنشيطي أو مهني للبنوك، وهذه العلاقة الوطيدة أدت إلى نجاح وازدهار كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبنك[1].

أضف إلى ما سبق، أن النظام المصرفي عادة ما يولي أهمية للقطاع التجاري للاستيـراد والتصدير على حساب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لارتفاع درجة المخاطرة في هذه الأخيرة، وكذلك مشكل نقص الضمانات وقلة حجم الأموال الخاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يؤدي بالبنوك إلى التخوف من التعامل معها من حيث التمويل، وإلا بماذا نفسر وجود 968967 مشروع حظيت بموافقة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب وقادرة على خلق 102382 منصب شغل، ولكن في

1 - وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوم دراسي 2000/11/11.

الحقيقة لم يحصل على التمويل سوى 105300 مشروع بطاقة تشغيل 298188 منصب شغل، وبقيت أكثر من ثلثي المشاريع حبيسة الأدراج نتيجة مشكل التمويل.

ويتمثل السبب الثاني في غياب ثقافة السوق المالي في الجزائر، وهو ما جعل منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعمل وفق التسيير التقليدي وبموارد مالية ضئيلة. وحسب العديد من الدراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوربا، أن الإمكانيات وفرص التمويل المتاحة للمؤسسات الصغيرة المسعرة تفوق بكثير المتاحة للمؤسسات غير المسعرة. والواقع أن توفر سوق مالي كبديل أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى ظهور نشاط آخر مصاحب، وهو الاستثمار في الأوراق المالية، ويعتبر السوق المالي مجالا لتقييم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحافزا لها كذلك، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائها، واللجوء إلى السوق المالي أيضا يجعل المؤسسة في استقلالية نسبية نوعا ما.

وكل هذا يمكننا من القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة الرسملـة[1] (sous-capitalisation) مقارنة بباقي المؤس2سات الكبيرة وحتى بالمقارنة مع الدول المتقدمة. وتنشأ في الجزائر العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحد الأدنى المسموح به قانونا، حيث أنشأت الكثير منها برأسمال قدره 100.000.00 دج.

2 – إشكالية العقـار:

عوض أن يكون العقار في الجزائر لدعم الاستثمار، أصبح من أكبر العناصر الكابحة لنشاط المؤسسات الوطنية بشكل عام، والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص، ولهذا غالبا ما يلجأ المستثمر إلى تحويل مسكنه إلى ورشة عمل أو مصنع صغير.

فقد كشفت دراسة للوكالة الوطنية لتهيئة الإقليم أنه وإلى غاية سنة 2001 ومن مجموع (4211) قطعة أرض سلمت لتطوير المناطق الصناعية توجد 3233 قطعة غير مسواة قانونيا مقابل تسوية 978 أو ما نسبته 23,22% مقابل 76,77% غير مسواة.

إن هذا الوضع يطرح إشكالية كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعاملها مع البنوك، والتي تطلب عقود ملكية لمنح القروض، يضاف إلى ذلك تعدد الهيئات المكلفة بمنح قطع الأراضي، مما أدى إلى تداخل الصلاحيات بين مختلف الهيئات وانتشار النزاعات والاحتلال غير العقلاني للفضاء الصناعي.

---

1 - يوسف قريشي، **سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

ولعل ما زاد الوضع تعقيدا الوضعية المزرية للمناطق الصناعية، حيث أن 20% من محيط المناطق الصناعية يوجد في وضعية سيئة في منطقة الوسط، فيما تتعدى النسبـة 43,5% في الشـرق و 62,8% في الغرب لتتجاوز النسبة الوطنية 34,4%[1].

ثقل الحصول على العقار الصناعي على الرغم من إنشاء (CALPI)، حيث يبقى تأثيرها ضعيفًا، حيث أن متوسط مدة الحصول على العقار من سنة إلى خمسة سنوات، إضافة إلى أن البنى التحتية لا تستجيب للمتطلبات التقنية، رغم أن المنشور رقم 104 المؤرخ في 1994/04/22 والصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية[2]، والذي ينص على التنسيق بين مختلف المؤسسات والهيئات العمومية من أجل إنجاز أشغال المنفعة والبنى التحتية، كالكهرباء والغاز والهاتف والماء الصالح للشرب والماء الصناعي EPEAL.

3 – السوق الموازية:

صاحب الانفتاح الاقتصادي والتوجه نحو اقتصاد السوق، توسع نحو نشاط الاقتصاد الموازي أو الخفي الذي أصبح يتعاظم دوره بصفة متزايدة، ولا تملك السلطات العمومية إحصائيات دقيقة بشأنه (12 – 30% من PIB) خاصة في فروع مثل النسيج، التجارة والخدمات، م2ما يشكل خطرًا كبيرا على نشاط وبقاء هذه المؤسسات في السوق.

4 – بطء الإجراءات الإدارية:

لا تزال الإدارة في الجزائر تعتمد على أنماط التسيير القديمة مع تميزها بالبطء والتعقيد في إجراءاتها والتركيز على الشكليات، وهذا بسبب تحجر الذهنيات ومعاداتها لمنطق التغيير، الأمل الذي يطيل في مدة تجسيد المشاريع «فعلي أي مستمر تخطي 30 مرحلة قبل الحصول على الترخيص بإقامة مشروع، تضاف إليها فترة أخرى تتعلق بإجراء تكوين المؤسسة تمتد من 3 إلى 4 سنوات»[3].

فالإدارة الجزائرية مازالت تمثل أحد الأسباب التي تقف في وجه التنمية الإدارية والاقتصادية للمجتمع من خلال ممارساتها، فهناك الكثير من المشاريع عطلت كون نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذًا، مما ضيع على أصحابها فرصًا استثمارية لا تعوض.

---

1 - دراسة للوكالة الوطنية لتهيئة الإقليم..

2 - الجريدة الرسمية، المنشور رقم 104، المؤرخ في 1994/04/22 صادر عن وزارة الداخلية، عدد 62، ص.21.

3 - جمال بلخياط، **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية 17-2006/04/18، ص.636.

5 – ضعف التكوين والعمل المؤهل:

لقد وضعت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO) الجزائر في المرتبة 118[1] على المستوى العالمي من حيث الكفاءة التعليمية، وهذا دلالة على تدهور نظامها التعليمي والتكويني، الأمر الذي يجعل من مخرجات المنظومة التكوينية والتعليمية لا تتناسب واحتياجات الجهاز الإنتاجي، بالإضافة إلى غياب التدريب على مستوى المؤسسات الإنتاجية نتيجة للصعوبات المالية التي تعانيها، وقدم وسائل الإنتاج والتي تمكن من تحسين المستوى الفني للعمال، وكذا غياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري.

إضافة إلى أن أغلب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفتقرون إلى أبسط قواعد التسيير، وهذا ما يؤثر سلبا على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6 – مشاكل العبء الضريبي والجمركي:

إن الأعباء الضريبية التي تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يساعدها بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي، بل يؤدي إلى تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي، وزيادة على ذلك فهناك عوامل تضغط على النشاط الإنتاجي من بينها:

- ارتفاع سعر تكلفة المنتوجات المصنعة الناتج عن إعادة تقييم الأموال5 الثابتة والمواد الأولية المستوردة الناجمة عن انخفاض قيمة العملة.
- كساد الإنتاج المصنع محليًا الراجع إلى انخفاض القدرة الشرائية والمنافسة غير المشروعة في الكثير من الأحيان للإنتاج المستورد.

كما أن ارتفاع الضغط الجبائي على النشاطات الاقتصادية، بسبب تطبيق الرسم الإضافي الخاص، بالإضافة إلى عوامل أخرى أدت إلى النتائج التالية:

- توقف عدة مؤسسات إنتاجية.
- فقدان بعض مناصب العمل.
- تحول بعض رؤوس الأموال من دائرة الإنتاج إلى دائرة التجارة وخاصة الاستيراد والسوق السوداء.

كما أن النظام الجمركي يشكل أحد العقبات التي تخلق مشاكل وصعوبات عديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نتيجة الإجراءات المتخذة من قبل إدارة الجمارك التي تسير وفق تشريع لا يسهل نشاط هذا القطاع، وكذلك لبعده عن التطبيقات والأعراف الدولية التي تتماشى وتكييف القوانين والآليات الجمركية، حيث أن قطاع الجمارك كثيرا ما يتميز بالبيروقراطية وتعدد قنوات الرشوة. إذ

---

1 - نصيب رجم وشابي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص.398.

يتصف تعامل مصالح الجمارك مع المستثمرين بالبطء والتعقيد، مما يجعل الكثير من السلع المستوردة من الخارج حبيسة الموانئ والحاويات لعدة شهور، مما ينعكس سلبًا على ردود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة بالنسبة لتلك التي تحتاج إلى مواد أولية مستوردة لا توجد بالسوق الداخلي.

7 – التسويق:

يعتمد حجم الإنتاج على سعة الأسواق المحلية، وهناك عوامل معينة تتحكم في قدرة الأسواق على استيعاب كامل السلع، منها حجم السكان والنوعيات، وعدم وجود أجهزة تسويقية كفؤة، وعدم استغلالها للدعاية، مع اعتمادها على الوسطاء في تصريف السلع. ويمكن ذكر المعوقات التسويقية في ما يلي:

- نقص المعلومات اللازمة للتسويق.
- قصور قنوات وشبكات التسويق.
- عدم الحرص على جودة المنتجات.
- غياب القدرة التنافسية والتصديرية.
- غياب الشركات والأجهزة المتخصصة في مجال التسويق.

كما أن وظيفة التسويق تحتاج إلى إمكانيات مالية كبيرة، لا تقوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توفيرها، وهو ما يؤثر على قدرتها التنافسية. فمثلا: «الجزائر تنتج ما يقارب 400 ألف طن من تمور دقلة نور، ولكن ما يصدر منها لا يتجاوز 16 ألف بسبب رداءة نوعية التغليف»[1].

[1] - جمال بلخياط، مرجع سابق، ص.637.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وأهم الإجراءات المتخذة لدعم وترقية هذا القطاع، إضافة إلى الأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها، بالإضافة إلى العراقيل التي تحد من تطورها.

ومن خلال ما تم طرحه في هذا الفصل، يتضح لنا جليًا ما يلي:

- ✓ الجزائر وفرت منظومة قانونية وتشريعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات العشر الأخيرة، من أجل التكفل التام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك إدراكا منها بالأهمية البالغة لهذا القطاع.

وتراوحت هذه الإجراءات بين التشريع والبرامج والسياسات، إضافة إلى برامج واتفاقيات التعاون الدولي، سواء الثنائي أو الدولي.

- ✓ يظهر جليًا كذلك الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب الاقتصادي والاجتماعي، فهي المحرك الرئيسي لعملية التنمية والتشغيل.
- ✓ لكن بالرغم من الأهمية الاقتصادية والجهود المبذولة من طرف الدولة، إلاّ أن هذه المؤسسات لازالت تعاني الكثير من المشاكل والعراقيل التي تحول دون أن تقوم بالدور المنوط بها، وخاصة المشكل المالي.

الفصل الثالث:

التجارب الدولية الناجحة

في مجال تطوير

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيـد:

من المفيد والمهم استقراء بعض التجارب الرائدة، ذلك أنها غنية بالدروس التي قد يستهدي لها واضعو السياسات المالية والمناهج في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو أولئك الذين يرون أنه من المجدي تعديل وموائمة وتطوير هذه السياسات والمناهج لتساير مقتضيات المرحلة الراهنة، هذا فضلا على أن التحري عن دروس وتجارب الدول الناجحة ليس من باب النقل والتقليد، وإنما من قبيل الاسترشاد بما يتفق مع واقعنا وإمكانية الإفادة منها في التطبيق، ذلك أنه من المتعذر إيجاد حلول مماثلة تصلح لمختلف الدول والمجتمعات وسائر العصور والأزمان، وإنما من الممكن والمفيد تحديد أهداف مشتركة بقصد بلوغها وتسليط الأضواء على تجارب ناجحة، جديرة بالاقتداء.

ورغم تعدد هذه التجارب وتنوعها، فقد آثرنا أن ندرس تجارب بعض الدول الرائدة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيفية مساهمتها في رفع إنتاجية هذه الدول، ومساهمتها في تطوير اقتصادياتها، ورفع الناتج الداخلي الخام لها، وخلق مناصب الشغل، وتحقيق التوظيف، وامتصاص البطالة، ومحاولة معرفة الجوانب الإيجابية ومحاولة تثمينها، وكذا الجوانب السلبية وكيفية تجنبها. لهذا قسمنا فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: تجارب أمريكا وبعض الدول الأوربية.**
- **المبحث الثاني: تجارب بعض دول آسيا.**
- **المبحث الثالث: تجارب بعض الدول العربية.**

المبحث الأول: تجارب أمريكا وبعض دول أوربا

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التجربة الأمريكية وتجارب بعض الدول الأوربية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1 – التجربة الأمريكية:

تعطي التجربة الأمريكية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دروسًا مهمة للدول التي تسعى لجعل هذا القطاع هو المحرك لاقتصادياتها، فرغم أننا أمام أكبر اقتصاد رأسمالي في العالم، فإن ذلك لم يمنع الدولة من حماية هذه المؤسسات ومساندتها حتى تتخطى كل العقبات التمويلية والتسويقية، ورغم أن بعض الملامح لا يتفق مع خصوصية البيئة العربية، فإنها تظل تجربة مليئة بالدروس للدول السائرة في توسيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولأجل حماية هذا القطاع، تدخلت الدولة الأمريكية لتصدر في عام 1953 قانونا خاصا تؤكد فيه على دورها في الحفاظ على تكافؤ الفرص عن طريق حماية مصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم تخصيص وكالة فدرالية لمساعدة هذه المؤسسات تحت اسم (SBA) Small Business Administration والتي يعمل بها حوالي 3000 عميل بميزانية تقرب من 500 مليون دولار سنويا، وهي تملك 69 فرعا في الأراضي الأمريكية، وقد استفادت حوالي 20 مليون مؤسسة صغيرة خلال 50 عاما من دعم هذه الوكالة، وساهمت في انتقال عدد من المشروعات الصغيرة إلى شركات كبرى، مثلما حدث لشركات أبل وأنتل وفيدرال إكسبرس وكومباك وأمريكا أون لاين.

واستطاعت الوكالة خلال عقد التسعينات رفع معدل نمو السنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 3,8%[1]، ووصل عدد المشروعات إلى أكثر من 22 مليون مشروع، وتقوم بتوظيف 53% من القوى العاملة، كما يحقق 47% من المبيعات الكلية للولايات المتحدة، مساهمة بنسبة 50% من الناتج الإجمالي.

وحتى تحقق (SBA) هذه المعدلات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لعبت بعض الأدوار أبرزها:

✓ **مرشد للمؤسسات:** توفر الوكالة متطوعا أو مرشدا من ذوي الخبرة لكل مشروع صغير، حيث تملك الوكالة ما يقرب من 13 ألف متطوع في مختلف المجالات الاقتصادية (تجارة، صناعة، بنوك، تأمينات، استيراد، تصدير)، ويقوم المرشد بتوفير المعلومات اللازمة لتأسيس شركة، وكيفية الحصول على التمويل اللازم، وخطة التنمية والتسويق والتحليل المالي، والتحكم في التكاليف، ودراسة السوق والتصدير، وغيرها من الأمور، ويبلغ عدد الشركات المستفيدة من هذا البرنامج 150 ألف شركة سنويا.

---

[1] - هالة محمد لبيب عنبي، **إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي** – بحوث ودراسات – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – مصر، 2004، ص.288.

✓ **تنظيم الندوات والمحاضرات:** توفر الوكالة 3000 ندوة سنويا يحضرها رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاليون أو المرشحون لهذا المنصب، وتتناول هذه المحاضرات بعض الموضوعات، مثل اختيار النظام القانوني للشركة، وكيفية وضع خطة العمل وغيرها، ويصل عدد رؤساء الشركات الحاضرين إلى 100 ألف سنويا.

✓ **برامج التأهيل:** حيث أنشأت الوكالة 57 مركزا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتعاون مع الجامعات والقطاع الخاص والحكومة المحلية، فضلاً على تأسيس 950 مركزًا فرعيا في الجامعات والغرف التجارية، وتهدف هذه المراكز إلى تأهيل وقيادة وإرشاد قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم المساعدة لهم في الإدارة والتنظيم والتسويق والتمويل، وكذا تقديم المساعدات الفنية في العملية الإنتاجية وعمل دراسات الجدوى، وتأهيلهم للحصول على برامج تمويل الوكالة، وتبلغ تكلفة هذا البرنامج 60 مليون دولار سنويا، ويتم تمويل نصفه من الوكالة والنصف الآخر تموله الجامعات والشركات.

✓ **توفير المعلومات:** تقوم الوكالة بدور أساسي في توفير جميع المعلومات اللازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق مراكز معلومات توفر برامج كمبيوتر خاصة بإدارة الشركات وقواعد البيانات عن أنواع المشاريع، وكذلك مكتبة تحتوي على 400 كتاب عن تأسيس الشركات بجانب شرائط الفيديو وكيفية إدارتها، هذا بالإضافة إلى خدمة هاتفية خاصة بهم حتى يمكن الاستفسار عن أي شيء تتعلق بالشركات الصغيرة، فضلا على وجود موقع إلكتروني خاص بالوكالة، يتوفر على كافة المعلومات عنها وبرامجها.

تؤدي الوكالة دورا مهما في عملية تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر طرق مختلفة أهمها:

✓ **ضمان القرض:** تلعب الوكالة دور الكفيل أو الضامن للقرض الذي يحصل عليه مشروع معين، لاسيما مع حصول مشروع صغير على قرض دون ضمان، لأن احتمالات الخسارة مرتفعة، ولذلك تقوم الوكالة بضمان المشروع أمام البنك وبالتالي تصبح مسؤولة عن رد القرض في حالة الإفلاس. وبناء على هذه الفكرة التي تمثل 90% من التمويلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أقامت الوكالة 219 ألف شركة بقيمة تصل إلى 45 مليار دولار، وتعرض 1,5% منها فقط للإفلاس، ويتم ضمان 75% من القروض التي لا تتعدى مليون دولار، وتصل إلى 85% إلى القروض أقل من 150 ألف دولار.

✓ **التمويل المباشر:** وذلك عن طريق منح قروض مباشرة للمشروعات الصغيرة، خاصة تلك التي يديرها النساء وتبلغ قيمتها 20 ألف دولار، كما يتم التمويل المباشر لمشروعات في مناطق تعاني من مشكلات اقتصادية أو كوارث طبيعية.

✓ **دور تسويقي:** لأن التسويق هو أصعب مراحل المشروعات الصغيرة، فإن الحكومة الفدرالية الأمريكية تدخل كأحد المشترين لمنتجات هذه المشروعات وفقا لاتفاق مع الوكالة، حيث تستوعب ما يقرب من 40 مليار دولار من قيمة منتجات المشروعات الصغيرة سنويا، أي خمس المشتريات الأمريكية من الأسواق في العالم، يضاف إلى ذلك الأسواق المفتوحة التي تدخلها هذه المشروعات وتقدر بـ 22 مليار دولار حسب بيانات الوكالة الفيدرالية.

ويخضع هذا الاتفاق الذي تنفذه الإدارات الأمريكية المختلفة لمراقبة من الكونغرس، لاسيما أن بعض الإدارات تتخطى أحيانا الاتفاق بإتاحة أكثر من 20% من أسواقها للمشروعات الصغيرة، وفي أحيان أخرى تحقق بعض الإدارات في التنفيذ، خاصة وزارة الدفاع الوطني التي يصعب عليها شراء مستلزمات من تلك المشروعات.

كما يمكن للإدارة الأمريكية حجز أسواق كاملة لهذه المشروعات خاصة الأثاث والخدمات التي تصل إلى 100 ألف دولار، ويمكن أن تتخطاها إذا كانت هناك عروض قيمة من جانبها.

أما الأسواق المفتوحة فإن الوكالة تتدخل أيضا لتفرض تواجد المشروعات الصغيرة فيها، حيث تعقد اتفاقيات مع الشركات الكبرى لترك جزء من العقود الموقعة أو المناقصات التي ترسي عليهم وتزيد قيمتها عن 500 ألف دولار للمشروعات الصغيرة، خاصة التي تديرها أقليات أو نساء. ولدى الوكالة مكتب يتعامل مع الإدارات الأمريكية المختلفة للدفاع عن مصالح المشروعات الصغيرة ويخضع لرقابة الكونغرس، ويقوم المكتب بالتعرف على احتياجات المشروعات الصغيرة، وصياغة اقتراحات وتقديمها للرئيس الأمريكي والكونغرس لتحسين المناخ القانوني، والضريبي لهذه المشروعات وتخفيف القيود الإدارية عليها.

كما يعد المكتب تقريرًا سنويًا حول أوضاع المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة، فضلا عن القيام بدراسات قطاعية لتوضيح مشكلات هذه المشروعات واقتراح مشروعات القوانين لتخفيف الأعباء المفروضة عليها.

ومما ساعد أيضا المشروعات الصغيرة والمتوسطة على رفع معدل نموها هو الحاضنات، والتي تعتبر التجربة الأمريكية أقدم التجارب، حيث تم استحداثها وتطويرها بشكل أساسي في الولايات المتحدة، والتي يرجع تاريخها إلى 1959 حيث أن أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم (Batavia Center Industrial) في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية. وبحلول عام 1984 قامت الوكالة (SBA) بوضع برامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات والتي وصل إلى 30 حاضنة في هذا العام، ثم تلى ذلك عدد كبير من الحاضنات عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) في عام 1985، وبنهاية عام 1997 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى 550 حاضنة.

ويمكن تعريف الحاضنة بأنها[1]: «منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب له كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الارتباطات والاتصالات مجتمع الأعمال والصناعة، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتحقة بها، والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها».

وفي نهاية 1999 بلغ عدد الحاضنات حوالي 800 حاضنة، وذلك من خلال إقامة حاضنة في الأسبوع كمعدل منذ نهاية 1986، وتتوزع جغرافيا على مختلف الولايات، وهناك تركيزا واضحا للحاضنات التكنولوجية.

وتبلغ معدل نجاح المشروعات الجديدة داخل الحاضنات المرتبطة لهذه الشبكة 80% وأن المشروعات المقامة داخل الحاضنة يزيد معدل نموها من 7 إلى 22، ضعف معدلات نمو المشروعات المقامة خارج حاضنات الأعمال، مما يظهر الأهمية البالغة للحاضنات في تطوير المشروعات في الولايات المتحدة الأمريكية.

2 – التجربة الإيطالية:

يعتبر النموذج الإيطالي أحد النماذج الناجحة عالميا والمتميزة، لكونها معتمدة على التنمية الداخلية من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناضلة في المجتمع الإيطالي، والذي يعتبر سر نجاح النظام الصناعي الإيطالي ووصوله إلى العالمية، وإلى أن يكون أحد أقوى الاقتصاديات العالمية على الرغم من اعتماده على الشيكات التي تكونها الشركات الصغيرة والمتوسطة والمجموعات المتخصصة في نشاط معين وفي منطقة جغرافية معينة، اعتمادا على خصائصها ومواردها وسلوكيات السكان التي تشكل جزء هام من أجزاء تكامل نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

1.2 – أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الإيطالي:

تعتبر التجربة الإيطالية من أهم التجارب العالمية والمثيرة للاهتمام، حيث أكدت أن الوصول إلى التنمية الاقتصادية ليس بالضرورة من خلال الصناعات الضخمة، فحينما يتميز الاقتصاد الإيطالي الضخم بتكلفة عمالية عالية، وارتفاع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي واعتباره من أقوى وأهم الاقتصاديات العالمية، نجد أن هذا الاقتصاد الضخم يعتمد في الأساس على شركات صغيرة ومتناهية الصغر، لذلك نجد أنها أعلى نسبة ضمن دول الاتحاد الأوربي، من حيث إعداد المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وعلى الرغم من صغر حجم هذه المؤسسات، إلا أنها استطاعت الوصول إلى العالمية، وأصبحت من أقوى المصدرين للسلع ذات الجودة العالمية مثل: السلع الغذائية، المنسوجات،

---

[1] - خالد مصطفى قاسم، **دور حاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء 25 – 2007/11/26.

السيراميك، ماكينات المشغولات المعدنية، الماكينات الزراعية، وغيرها من السلع الاستهلاكية الأساسية.

2.2 – سر نجاح التجربة الإيطالية:

يكمن سر نجاح تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية ومنافستها في الأسواق العالمية، في عدد من النقاط التي تم التوصل إليها من خلال النظرة المتعمقة لنظام عمل تلك الشركات وهي :

- ✓ عدم اعتبار المؤسسات الصغيرة كيان مستقل: ولكن جزء من مجموعة مترابطة وذات علاقة متداخلة بين بعضها البعض.
- ✓ على الرغم من المنافسة الشديدة بين تلك المؤسسات، إلا أن هناك درجة كبيرة من التعاون والتنسيق، حيث يتم تقسيم عملية الإنتاج إلى عدد من المراحل المحددة تكون كل مجموعة من تلك الشركات مسؤولة عن واحدة منها، وينتج هذا النموذج المرونة في العمل وتقليل وقت الاستجابة والذي لا تستطيع الشركات الكبرى في بعض الأحيان توفيرها.
- ✓ تتميز السياسات التي تهدف إلى تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة والديناميكية، بحيث تكون مفتوحة لأي شكل من أشكال التجمعات الصناعية التي تضمن تنافسية المنتج، سواء في الداخل أو الخارج، بالإضافة إلى ضمان الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي[1].

3.2 – السياسات الحكومية وخطط تقديم الدعم والتسهيلات:

اهتمت الحكومة الإيطالية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد أن أدركت مدى أهميتها لتنمية الاقتصاد الوطني، ودعم التجارة الخارجية، ولذلك قامت بوضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتقديم هذا الدعم، كما أعطت اهتماما كبيرا لتوفير البيئة التشريعية، لذلك وضعت عدد من القوانين التي تحكم عملية التعامل بين المؤسسات وبعضها البعض، بالإضافة إلى التعامل بين الشركات والحكومة ووضع آليات لتحفيز العمل في تلك المؤسسات، كما وضعت تشريعات لتنظيم القروض والمنح التي تساعد ملاك تلك المؤسسات وتقديم كافة التسهيلات والمساعدات التي تساعدها على توفير بيئة صالحة للنمو.

4.2 – الأهداف الحكومية:

أولا: وضعت الحكومة خمسة أهداف رئيسية من أجل الإصلاح الهيكلي للدولة، والتي تساعد على خلق بيئة صالحة لنمو المؤسسات وهي:

- التنمية والتحسين الهيكلي للمناطق التي تعاني من معدل نمو منخفض.
- تحويل النشاط الاقتصادي في المناطق أو أجزاء من المناطق التي تأثرت بشدة بالتدهور في الصناعة.
- العمل على التدريب والتكامل المهني للشباب، بالإضافة إلى دعم الفئات المحرومة.

[1] - مركز أضواء للبحوث والدراسات الاقتصادية، تجارب دولية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- مساعدة العاملين على التأقلم مع التغيرات في الصناعة والتدريب على التكنولوجيا المتطورة.
- الإسراع بالإصلاح الزراعي وتنمية وتطوير المناطق الريفية.

ثانيا: تتجه سياسات الدولة التي تعمل على دعم المشاريع الصغيرة إلى تقليل آثار العيب الرئيسي الذي تعاني منه تلك المشاريع، وهو صغر حجمها وذلك عن طريق الدعم المالي لتلك المشاريع وتقديم التسهيلات اللازمة لزيادة تواجد تلك المؤسسات في السوق والتحسين المستمر لجودة منتوجاتها من خلال:

- ✓ تطوير وتحديث معدات الإنتاج، ونقل التكنولوجيا المتطورة، من أجل تحسين تنافسية وإنتاجية المؤسسة الصغيرة.
- ✓ تحفيز البحث العلمي والتطبيقي.
- ✓ تحسين وتثبيت وضع المؤسسات الصغيرة في الأسواق الأجنبية، ومساعدتها في دخول أسواق جديدة، والترويج لمنتجاتها خارجيا.
- ✓ تحسين الجودة وزيادة حجم الخدمات التي تخدم المؤسسات الصغيرة، فيجب ألا تقتصر المساعدات على الدعم المالي فقط، بل يتعدى ذلك إلى توفير التدريب اللازم والاستشارات في جميع المجالات.
- ✓ تحرير سوق العمل، وتقليل السوق السوداء للتوظيف.
- ✓ تطوير التجارة الخارجية والوصول بالمنتج النهائي للعالمية.

5.2 – أهم الجهات المسؤولة عن دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أهم تلك الهيئات:

■ **وزارة الصناعة:** وتتركز مسؤولياتها في:

- وضع المعايير الحكومية من أجل تطوير الإستراتيجيات الاقتصادية المختصة بالمؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء.
- تنسيق الأنشطة الاقتصادية القومية في كل من الصناعة والتجارة والأعمال الحرفية.
- توفير المساعدات المالية من أجل شراء المعدات اللازمة لعملية الإنتاج، بالإضافة إلى تنفيذ الأبحاث اللازمة للتطوير والابتكار.

■ **وزارة البحث العلمي:** تتركز مسؤوليتها في دعم مشاريع الأبحاث العلمية والتطبيقية وتطوير وسائل الإنتاج لتحسين جودته.

■ **الغرفة التجارية:** تقوم بتوفير معلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جميع أنحاء إيطاليا.

▪ **مراكز المعلومات الأوربية:** تهدف إلى تقديم المساعدة من أجل تطوير وتوفير فرص الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى إعطاء معلومات عن تمويل المشاريع الاستثمارية طبقا للقوانين الأوربية.

▪ **وزارة التجارة الخارجية:** تعتبر أهم جهة داعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعمل على وضع سياسات الدعم والمساعدات الخاصة بالتصدير والتجارة الخارجية، والتي تهدف الحكومة من خلالها إلى زيادة تنافسية المنتجات والخدمات الإيطالية في السوق العالمي، وتشمل تلك السياسات:

- نشر معلومات عن المجموعات الصناعية المصدرة، وذلك عن طريق توفير الدعم المالي من أجل التسويق (مثال: الاشتراك في المعارض، إصدار معلومات عن الصناعة أو المجموعة).
- وضع خطط للتأمين وتمويل الأنشطة التصديرية، بالإضافة إلى ضمان قروض تلك المؤسسات من قبل الحكومة.
- إعطاء قروض للمؤسسات ذات الأنشطة التصديرية.

6.2 – الإطار التشريعي:

كما سبق وأن ذكرنا، قامت الحكومة الإيطالية بالاهتمام بالجانب التشريعي، الذي له أكبر أثر على تكوين البيئة القانونية اللازمة والتي تساعد على نمو المؤسسات وتسهل عملها. وتنقسم التشريعات إلى عدد من المجموعات وهي:

✓ **تشريعات خاصة بالتمويل القومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وتشمل:

- القانون 91/317 والذي يعمل على دعم وتوفير التمويل اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الاستثمار في الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الإنتاجية، نقل التكنولوجيا، البحث عن أنشطة جديدة، واتباع المعايير الخاصة بالجودة.
- القانون 857/49 والذي يوفر تمويل خاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل المحافظة على مستويات العمالة في حالات التعرض للأزمات، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد الذين تم تسريحهم من أعمالهم للاستثمار في مشروع مستقل.
- القانون 86/44 والذي يدعم رجال الأعمال من الشباب وتشجيعهم على إنشاء أعمال خاصة بهم، خاصة في المناطق التي تعاني الكساد الاقتصادي.

✓ **القوانين الرئيسية التي تقوم بدعم البحث العلمي:** وتشمل:

- القانون 89/46 أنشئ من أجل نقل المعرفة العلمية والتقدم التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث لا تكون قاصرة على المؤسسات الكبيرة.
- تعديل 82/46 والذي يعمل على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل المشاركة في برامج البحث والتطوير الأوربية والدولية.

- القانون 51/317 الذي يتيح للحكومة أن تقدم تسهيلات مالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في الأعمال الابتكارية والمشاريع البحثية.

✓ **القوانين التي تقدم حوافز من أجل دعم الإنتاج:** وتشمل:

- القانون 65/1329 والذي يعمل على تسهيل شراء وتأجير المعدات والماكينات التي تقوم بالإنتاج.
- القانون 92/488 والذي يهدف إلى تقديم الدعم للمناطق التي تعاني من الكساد، من خلال تسهيل تنشيط الأعمال والتحديث، بالإضافة إلى التوسع وإعادة تحويل الأنشطة الاقتصادية.
- القانون 94/598 والذي يعمل على إعطاء الدعم المالي للشركات التي تستثمر جزء من رأس مال في تحسين التكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى المحافظة على البيئة.

✓ **القوانين التي تعمل على تحفيز التجارة الخارجية والخروج بها إلى العالمية:**

- القانون 81/394 وهو قانون خاص يعمل على وضع السياسات والمقاييس التي تشجع صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الأوربية من ناحية، وغير الأوربية من ناحية أخرى، بالإضافة إلى العمل على فتح أسواق جديدة.

- القانون 87/49 الفقرة السابعة: يعمل هذا القانون على التشجيع على خلق المؤسسات في الدول النامية، سواء بمشاركة الحكومة أو القطاع الخاص.
- القانون 1989/83 والذي يدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الأنشطة التصديرية.
- القانون 90/904 والذي يقدم تسهيلات مالية من أجل المشاركة في الأسواق العالمية.
- القانون رقم 90/100 والذي يعمل على تسهيل القروض التي تحصل عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تمويل مخاطر أسهم رأس مال.

3 – التجربة البلجيكية:

حسب القانون البلجيكي، تعتبر المؤسسة صغيرة أو متوسطة إذا كان:

- عدد عمالها لا يفوق 50 عاملا.
- رقم أعمالها السنوي لا يفوق 3,4 مليون وحدة نقدية أوربية.
- مجموع أصولها لا يفوق 1,6 مليون وحدة نقدية أوربية (أيكو)، كما جاء قانون التوسيع الاقتصادي عام 1976 بمقاييس خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق فقط على المؤسسات الصناعية التي توظف أقل من 40 عاملا تمنح فيها الحكومة البلجيكية امتيازات مشجعة للاستثمار في هذا القطاع، مما ساعد على اهتمام المستثمرين الخواص والعموميين على التوجه نحو إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوسيع نشاطها، حيث أنّ الإحصائيات تشير إلى أن نسبة 98,54% من المؤسسات الاقتصادية البلجيكية هي مؤسسات تابعة لقطاع المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة يمتلكها الخواص، كما تشغل 48% من اليد العاملة في هذا القطاع. هذه النتائج جعلت الحكومة البلجيكية تهتم أكثر بهذا القطاع عن طريق إنشاء مؤسسات حكومية تسهر على ذلك[1]:

■ **أولا: الجانب التنظيمي:** توجد هناك وزارة مكلفة تتكفل بالمؤسسات التي تشغل أقل من 50 عاملاً عن طريق:

- حماية المؤسسات من كل الأخطار الداخلية والخارجية.
- مساعدة هذه المؤسسات في كل المجالات المالية، التقنية، التسيير،... الخ.
- البحث عن الآثار السلبية التي تؤثر على مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في القوانين والمراسيم التنفيذية (أي دراسة النقائص الموجودة في القوانين والمراسيم).

■ **ثانيًا: الجانب الجبائي:** هناك إجراءات جاءت خصوصا لأجل ترقية هذه المؤسسات وزيادة استثماراتها، فبموجبها استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إمكانية الاهتلاكات الخطية السريعة خلال 3 سنوات متتالية على الأكثر بمبلغ مضاعف لمبلغ الاهتلاك الخطي العادي للاستثمارات.

كما أن هذه المؤسسات لها إمكانية إتباع طريق الإهلاك المتناقص، كما يمكنها إهلاك كل المصاريف المتعلقة بشراء الاستثمارات وتكاليف التركيب والتكاليف الأخرى غير المباشرة في سنة واحدة ، أي نسبة 100% وذلك من أجل السماح لهذه المؤسسات بتخفيض تكاليف إنتاجها في السنوات التي لا يكون فيها اهتلاكات أو تكاليف ثابتة كبيرة، وهذا من أجل مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية وضمان مكانة جيدة في السوق لمنتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما استعاد هذا القطاع من إعفاء الأرباح التي يعاد استثمارها من الضرائب.

■ **ثالثا: السياسات الجمعوية:** هناك بعض المناطق في بلجيكا تعاني من معدلات بطالة مرتفعة صنفت ضمن المناطق ذات الأولوية في الاستثمار، حيث أصدرت الحكومة البلجيكية قوانين تتعلق بالتسهيلات والمزايا التي تمنح لكل من يستثمر في هذه المناطق، ولا يستفيد من هذه الإجراءات إلا كل استثمار يدخل في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فكل مستثمر يوظف خلال سنتين 10 عمال على الأقل و 200 عامل على الأكثر يستفيد من كل المزايا الجبائية والاجتماعية، فكانت هذه الإجراءات بمثابة محفز رئيسي لتوجيه الاستثمار نحو هذه المناطق المحرومة التي تعاني من مشكل البطالة.

■ **رابعا: التعليم والتكوين:** نظرا لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى اليد العاملة المؤهلة والماهرة، ونظرا لحرص الحكومة البلجيكية على ترقية وتشجيع هذا القطاع، تكفلت هذه الأخيرة بمسؤولية التعليم والتكوين لعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل مجاني، كما يمكن للمؤسسات

---

[1] - تقرير الدكتور (H. Nossent) مستشار في وزارة المتوسطة بروكسل، الملتقى الدولي حول تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد في الجزائر أكتوبر 1991.

الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بتوظيف متربصين بغرض التكوين والتأهيل، يمكنها كذلك الاستفادة من تخفيضات الضمان الاجتماعي والأعباء الاجتماعية.

■ **خامسًا: التمويل:** هناك نوعين من التمويل تقدمه الحكومة البلجيكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهما على التوالي:

- علاوة الفوائد، علاوة رأس المال، وذلك بموجب قانون التوسع الاقتصادي لسنوات 76، 78، 1979.

المؤسسات التي تمول استثماراتها عن طريق اللجوء إلى القروض، فإنها تستفيد من علاوة الفوائد التي تدفعها للبنوك، أي أن الحكومة هي التي تتكفل بفوائد الاقتراض التي تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حالة الاقتراض من البنوك الخاصة، وذلك بغرض عدم تحمل هذه المسؤوليات لأعباء الفوائد، ومنه المساهمة في تخفيض تكاليف إنتاجها ومواجهة المنافسة في السوق.

■ **سادسًا: التصدير:** تم وضع عدة إجراءات من طرف الحكومة البلجيكية بهدف تشجيع وتطوير عملية التصدير التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالحكومة تقوم بتقديم علاوات على القروض التي تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الصادرات، كما يقوم صندوق تمويل الصادرات بتقديم إعانات مالية لهذه المؤسسات بغرض تغطية تكاليفها التي تحتاجها أثناء التحضير لعملية التصدير (إشهار، معارض، دراسات تجارية،... الخ)، كما يقوم بضمان كل الأخطار التي تهدد عملية المبادلات التجارية مع الخارج (خسائر الصرف).

كما يقوم الديوان البلجيكي للتجارة الخارجية بتقديم كل الاستشارات الضرورية الخاصة بالسوق الخارجية، فيما يتعلق بالمعلومات والإجراءات الخاصة بعملية التصدير والوثائق المطلوبة لذلك، كما تقدم المساعدات القانونية إذا تعلق الأمر ببعض المخالفات الجبائية الخاصة بالتجارة الدولية.

■ **سابعًا: التشغيل:** تقوم الحكومة البلجيكية بدفع جزء من الأجور (لمدة سنتين على الأكثر)، وكذا جزء من الاشتراكات الاجتماعية على كل مؤسسة أو مشروع يهدف إلى إدخال أو تطوير منتوجات جديدة وترقية الصادرات، كما تقوم بمنح علاوات التشغيل لكل مؤسسة صغيرة ومتوسطة توظف عمال جدد وهذا بموجب قانون التوسع الاقتصادي 1978، كما يمكن للمؤسسات تقديم طلب يخص تخفيض الأعباء والمصاريف الاجتماعية عندما توظف شباب بطال وعمال جدد، ولا يمنح هذا الامتياز إلا للمؤسسات التي تشغل أقل من 50 عامل وذلك بغرض تشجيع التوظيف والتوسع في الاستثمار.

المبحث الثاني: تجارب بعض دول آسيا

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تجارب أهم الدول الآسيوية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1 – التجربة اليابانية:

يعتبر الاقتصاد الياباني ثاني أكبر الاقتصاديات في العالم من ناحية حجم الناتج المحلي الإجمالي بعد الولايات المتحدة الأمريكية، كما يعتبر نصيب الفرد الياباني من الناتج المحلي الإجمالي الأعلى في العالم.

وكما هو معلوم فإن الاقتصاد الياباني مر بعدة مراحل بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تعتبر الفترة بين 1945 – 1955 فترة إعادة الأعمار، في حين الفترة 1955 – 1970 والتي تسمى الفترة الذهبية، حيث كان الاقتصاد الياباني ينمو بنسبة 10% سنويا. أما الفترة من 1970 – 1975 فتعتبر فترة تأقلم بعد التغير الكبير الذي طرأ على أسعار النفط خلال هذه الفترة. أما الفترة من 1975 حتى الوقت الحاضر فهو فترة نمو متوازن.

وكما هو معلوم فإن اليابان قد بنت نهضتها الصناعية معتمدة بالدرجة الأولى على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن المؤسسات الكبيرة ما هي إلا تجميع لإنتاج الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تتكامل أفقيا ورأسيا وأماميا وخلفيا، مكونة فيما بينها تلك المؤسسات العملاقة، وكان لاعتماد اليابان على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثل 99,7% من عدد المؤسسات وتشغل نحو 70% من اليد العاملة كقاعدة عريضة للتنمية الاقتصادية[1].

1.1 – التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

القطاع	عدد الموظفين	حجم رأس المال
الصناعة	299 موظف أو أقل	100 مليون ين
تجارة الجملة	99 موظف	أقل من 30 مليون ين
تجارة التجزئة والخدمات الأخرى	49 موظف أو أقل	أقل من 10 مليون ين

المصدر: مركز أضواء للبحث والدراسات الإستراتيجية (www.adhwaa.org).

[1] - تجارب دولية دورية ربع سنوية عن التجارب التنموية تصدر عن مركز المعلومات ودعم القرار، القاهرة.ص19.

2.1 – أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الياباني:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان أهمية كبيرة، تتركز في قدرتها الفائقة على دعم النمو الاقتصادي وإحداث تغيرات في المناخ التجاري والعملي للدولة بسبب مرونتها والمهارة التي تتميز بها، هذا بالإضافة إلى قدرتها على التحول إلى شركات كبرى. ويوضح الجدول التالي بعض النسب التي توضح مدى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الياباني.

نسبة مشاركة المؤسسات ص و م	**القيمة %**
قوة العمل	81
المنشآت التجارية	99
المنتجات المصنعة	51

المصدر: تجارب دولية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة (www.economic.iase.gov.ey).

3.1 – البرامج والسياسات المقدمة من طرف الحكومة اليابانية لدعم المؤسسات ص و م:

1.3.1 – التمويل: تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان بتعدد مصادر التمويل، وتتمثل أهمها فيما يلي:

- البنوك التجارية: التي تقوم بتمويل جزء كبير من القروض اللازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- هيئات التمويل الحكومية: هناك هيئات تمويل حكومية تمنح قروض للمؤسسات ص و م، ولديها فروع عديدة منتشرة في مناطق مختلفة من اليابان، وهذه الهيئات هي: (Small Business Finance Corporation)، (Shoko Chukin Bank)، (National Life Finance Corporation)، نظام ضمان القروض المقدمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وتقوم به Credit Guarantee Corporation والتي تملك 52 فرعا في أنحاء متفرقة من اليابان.

ولا شك أنه من خلال هذا النظام، أصبحت عملية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مؤسسات التمويل سهلة وميسرة.

2.3.1 – الدعم الفني: أنشئ نظام خاص بالدعم الفني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يقوم من خلاله الأخصائيون بتقديم الخدمات الإرشادية والتي تشرف عليها هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليابانية Japan, Small and Medium Enterprise Corporation (JASMEC)، ولعل أهم خدماتها:

- الرد على استفسارات أصحاب المنشآت الصغيرة.
- دراسة الوضعية الحالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة التغلب على العقبات التي تواجهها.

- دراسة المواقع المناسبة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم الإرشادات الخاصة بذلك.

3.3.1 – التدريـب: أعدت الحكومة اليابانية برامج تدريبية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يقوم بها معهد خاص بالمؤسسات الصغيرة يسمى: Institute for Small Business Management and Technology، ويقدم هذا المعهد البرامج التالية:

- برنامج تدريب المديرين، وذلك نظرا لانخفاض مستوى الوعي الإداري لدى المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- برنامج التدريب الفني، حيث يقوم المعهد بتقديم برامج فنية لرفع مستوى مهارة العامل.

4.3.1 – الإدارة: تهدف البرامج الإدارية إلى إيجاد مناخ صحي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، عن طريق تحسين مجالات الإدارة بها وتقديم التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال، وتقديم خدمات إرشادية تتعلق بالإدارة والتمويل والضرائب وقوانين العمل.

5.3.1 – التسويـق: يوجد في اليابان هيئات حكومية تعمل على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها، وذلك بإقامة المعارض الدولية لمنتجات هذه المشروعات ومساعدتها في الحصول على التكنولوجيا المتطورة وإجراء المفاوضات نيابة عنها في اتفاقيات التصدير واستيراد المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، وفي نفس الإطار تنشر الحكومة اليابانية بشكل دوري خططها بشأن مشترياتها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلزم القانون جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على العقود الحكومية.

6.3.1 – الإعفاء من الضرائب: اتخذت الحكومة اليابانية إجراءات متعددة تتعلق بالإعفاء من الضرائب لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعل أهمها:

- الإعفاء من ضريبة العمل.
- الإعفاء من ضريبة العقار.
- تخفيض على ضريبة الدخل.
- تخفيض الضرائب على الأرباح غير الموزعة.
- نظام ضريبي يشجع على الاستثمار في إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الصغيرة.
- نظام ضريبي يشجع على إقامة الصناعات الصغيرة في المناطق النائية.

7.3.1 – الحماية من الإفلاس: تعتبر سياسة الحماية من الإفلاس، إحدى السياسات الهامة الموجهة لتشجيع وتنمية المنشآت الصغيرة، حيث تقوم بتطبيق هذه السياسة مجموعة من المؤسسات المالية والتأمينية، ويمكن للمشروع الصغير الانضمام لهذه الخدمة عن طريق مساهمته بقسط تأميني يدفع شهريا، تقوم بموجبه هيئة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة اليابانية (JASMEC) بسداد ديون

المشروع الصغير المتعثر قبل المشروعات الصغيرة الأخرى التي يتعامل معها، حتى لا يكون إفلاس المشروع سببا في إفلاس مشروعات أخرى.

8.3.1 – نظام شركات التعاون: وهي شركات مملوكة بالكامل لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (National Federation of Shopping District Promotion Cooperatives)، وتعمل في مجال شراء الخدمات ومستلزمات الإنتاج وفي مجال تسويق المنتجات والتوزيع والنقل ونقل التكنولوجيا وفي مجالات أخرى.

ومن خلال هذا الملخص للتجربة اليابانية في مجال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نستخلص ما يلي:

- التجربة اليابانية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واحدة من أغنى التجارب العالمية، وإن كانت تعتمد بشكل أساسي على الدعم المباشر من الدولة، حيث يعتبر دور القطاع الخاص في دعم هذا القطاع هامشيًا.
- نهضة اليابان الصناعية قد قامت بشكل أساسي على المشروعات الصغيرة، وليس كما يظنه البعض أنها قامت على المؤسسات الكبيرة والعملاقة الاهتمام بالجودة وعمل الاختبارات اللازمة لتحقيق ذلك هو ما يميز المنتج الياباني عن غيره من منتجات الدول الأخرى، لذا يولي القائمين على المشاريع الصناعية موضوع الجودة جل اهتمامهم.

2 – التجربة الهندية:

كانت ولا زالت قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قائمة اهتمامات الحكومة الهندية منذ استقلالها عام 1948، وكان السبب الرئيسي في ذلك إتباع سياسة غاندي الذي نادى بضرورة الاعتماد على النفس من خلال تبني فكرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم الدعم لها.

1.2 – التعريف الهندي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعرف المؤسسات صغيرة الحجم (Industry/Unit Small Scale) بأنها تلك الوحـدات التـي يبلغ الحد الأعلى من استثماراتها 10 مليون روبية (702,2 ألف دولار أمريكي) في المصنع والآلة المستخدمة[1].

[1] - حسن القمحاوي، **الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في الهند**، دراسة منشورة على موقع إسلام أون لاين سنة 2006، ص.01.

2.2 – أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية القطاع الصناعي الهندي:

للصناعات الصغيرة والمتوسطة دور كبير في التنمية التي يشهدها القطاع الصناعي، والتنوع الكبير في المنتوجات، وأحد العوامل التي ساعدت على هذا النجاح هو تناسب الصناعات الصغيرة للبيئة الاقتصادية في الهند والتي تفتقر إلى الموارد المالية، بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في إعداد السكان.

والجدول التالي يوضح أهم المؤشرات التي تظهر الأهمية النسبية لهذه المؤسسات الصغيرة ومدى مشاركتها في تنمية الاقتصاد الهندي.

البيـان	نسبة المشاركـة
الناتج المحلي الإجمالي	%30
إجمالي الصادرات الصناعية	%45
عدد المنشآت الصناعية	%95
إجمالي الإنتاج الصناعـي	%40
عدد الوحدات المسجلة	3,2 مليون وحدة
العمالـــة	18 مليون

المصدر: www.adhwaa.org, op.cit.

3.2 – السياسات والتسهيلات الحكومية[1]**.:**

أولا: الخدمات التي تقدمها الحكومة الهندية من أجل دعم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع المجالات:

- تعديل وتسهيل جميع الإجراءات التي تختص بالصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج.
- تسهيل الحصول على العضوية في الاتحادات المختلفة.
- تقديم خدمات استشارية قانونية – إدارية، بالإضافة لتوفير البرامج التدريبية.
- توفير الدعم الفني.
- تقديم تسهيلات للشركات فيما يتعلق بالشحن خاصة الأمن الجوي.

ثانيًا: فتح أسواق رأس المال أمام الشركات المساهمة لطرح 24% من أسهمها للشركات الصناعية الأخيرة.

ثالثًا: وضع الإطار التشريعي اللازم من أجل خلق بيئة قانونية وتشريعية صالحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

---

1 - مركز أضواء للبحث والدراسات الإستراتيجية مرجع سابق.

لضمان الحماية من ناحية، وتنظيم العمل من ناحية أخرى، فقد قامت الحكومة بالعديد من المبادرات في هذا المجال لعل أهمها:

- إنشاء محاكم خاصة للبث في القضايا الخاصة بالديون.
- لإنشاء لجنة خاصة لتقديم الاستشارات القانونية اللازمة للعمل.
- تسهيل قوائم العمل من خلال مراجعة القوانين الخاصة بتطوير الصناعة.

رابعًا: وضع خطط جديدة للتنمية الشاملة للبنية التحتية.

خامسًا: التأكيد على دعم مفهوم التكنولوجيا الحديثة ومراقبة الجودة.

سادسًا: الاهتمام بدعم التصدير.

سابعًا: تسهيل تدفق القروض.

ثامنًا: التوسع في مجالات الإنتاج.

تاسعًا: دعم ملكية المرأة للأعمال الحرة.

عاشرًا: الاهتمام بالسياسات التي تعمل على الحفاظ على البيئة والطاقة.

إحدى عشر: زيادة التسهيلات والإعفاءات المالية.

إثنى عشر: الاهتمام بتسويق منتجات تلك الشركات.

4.2 – أهم الجهات المسؤولة عن دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

قامت الحكومة الهندية بإنشاء العديد من الهيئات والتي تعمل تحت قيادة وتنسيق وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الريفية والزراعية أهمها:

- **وزارة الصناعات الصغيرة والصناعات الريفية الزراعية:** وتعمل هذه الوزارة على دفع عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنسيق بين الهيئات المختلفة خدمة لهذا القطاع، ومن أهم هذه المهام:

- تحديث الشركات الصغيرة بالإضافة إلى تقديم للتكنولوجيا الحديثة.
- مساعدة الشركات الصغيرة على تسويق منتجاتها محليا ودوليا
- توفير بنية مالية مناسبة من خلال العمل على تسهيل الضرائب والرسوم.
- الاهتمام بدعم البنية التحتية
- دعم العلاقات الثنائية والتعاون مع جهات دولية

■ **لجنة الصناعات الصغيرة (Industry Board Small, Scale):** تعمل هذه اللجنة تحت قيادة وزارة الصناعة، وتقوم بالتالي:

- هيئة استشارية للحكومة فيما يتعلق بالصناعات الصغيرة.
- تسهيل وتنسيق التعاون بين مختلف الهيئات من أجل تنمية قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- توفير المساعدات فيما يخص التسويق، التمويل، مراقبة الجودة.

■ **منظمة تنمية الصناعات الصغيرة (Small, Industry Development Organisation):** وتعمل هذه المنظمة كذلك تحت مظلة وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتعمل على وضع سياسات الحكومة المركزية وتوفير مجموعة من الخدمات وهي:

- التدريب على طرق الإدارة الحديثة.
- مساعدة الصناعات الصغيرة على توسيع مجال أعمالها.
- وضع الدراسات من أجل تحديث المصانع.
- توفير البيانات اللازمة للعمل.
- توفير الدعم اللازم للتسويق.
- توفير المعدات الحديثة لتحسين الإنتاجية.

■ **المؤسسات التمويلية:**

أولا: بنك الهند القومي: لعب دورًا حيويًا في تنمية قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة منذ 1957، حيث وصل عدد الشركات التي قام بتمويلها حتى الآن 800 ألف شركة في جميع أنحاء الدولة، وتبلغ قيمة القروض الممنوحة بين (500 ألف إلى 2 مليون روبية)، أي بين 10,4 آلاف دولار تقريبا إلى 41,4 ألف دولار.

ثانيا: أندهرا: يعتبر قطاع الصناعات الصغيرة له الأولوية في المعاملات ببنك أندهرا، ومن أجل دعم وتنمية القطاع، يقوم البنك بعدد من الخدمات والتي تشمل المساعدات التمويلية من أجل التحديث التكنولوجي للشركات، وتقوم بتقديم الدعم التمويلي في عدة أشكال، مثل القروض ذات الأجل المحدد، رأس مال العامل، هذا بالإضافة إلى تأمين القروض، والقروض المركبة التي تبلغ في بعض الحالات إلى 2,5 مليون روبية (51,8 ألف دولار).

■ **الإطار التشريعي:** قامت الحكومة الهندية بوضع وتعديل عدة تشريعات من أجل خدمة الشركات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها على النمو، ولعل أهمها:

- قانون المدفوعات المتأخرة لعام 1993: لصالح الشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل حمايتها من الشركات المتأخرة في الدفع.

- قوانين حماية البيئة: وتشمل القوانين الخاصة بحماية المياه والهواء من أجل التلوث، بالإضافة إلى القوانين التي تنظم عملية التعامل مع المواد الكيميائية والبيولوجية الخطيرة.

- القوانين الخاصة بالتوظيف: والتي تنظم العلاقات بين صاحب العمل والعامل وتحديد الحد الأدنى للأجور، بالإضافة إلى القوانين الخاصة بالتعويضات.

- القوانين الخاصة بالضرائب: والتي تعمل على تحديد ضرائب المبيعات وعدم المغالات بها، إعفاء تلك الوحدات من رسوم الإنتاج.

- قانون خاص بتطبيق معايير الجودة: على جميع المنتجات وذلك من أجل زيادة قدرتها التنافسية محليا وعالميا.

ومن خلال هذا الملخص للتجربة الهندية المتميزة في دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة، نستخلص ما يلي: التجربة الهندية ليست وليدة سياسة جديدة ولكنها تتبع منذ الاحتلال البريطاني طبقا لتوجهات غاندي، كما تتميز الحكومة الهندية بالمعرفة الجيدة لظروف الدولة والسوق والمجتمع والدراسة المتأنية لها، ومنها قامت بوضع السياسات والتشريعات التي تتناسب وطبيعة الشعب الهندي والتي تعمل على تشجيع العمل في هذا القطاع، وفي نفس الوقت التحكم وحماية حقوق العاملين به.

3 – التجربة الصينية:

تعتبر التجربة الصينية محل اهتمام ودراسة من قبل الاقتصاديين، لما حققته من إنجازات بدأت آثارها تتضح بشكل جلي على الاقتصاد العالمي، ومن المتوقع لهذه التجربة أن تصبح الأكبر اقتصاديا بحلول 2030. وتعتبر الصين حاليا أكبر دائن لأمريكا، حيث يفيض الميزان التجاري لصالح الصين بحوالي 400 مليار دولار، حيث وصلت الصين ذروتها ببلوغها عام 1997 أعلى معدل نمو اقتصادي بمعدل 9,7%[1].

وقد بدأت تجربة الصين الجديدة على يد ماوتسي تونغ في أكتوبر 1949، حيث مرت الصين بمرحلة تحول نحو الإصلاح الاقتصادي وإصلاح الشركات بها، وتشير الإحصائيات إلى وجود 8,5 مليون شركة ومصنع في الصين، منها 99% تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقق هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 60% من إجمالي الناتج الصناعي وتشغل نحو 75% من العمالة.

وتهتم الصين بهذا القطاع اهتماما كبيرا، وذلك لعدة أسباب منها:

- تأثر إنتاجها على الوضع الاقتصادي الكلي.
- القطاع يعتبر عنصر مؤثر في استقرار المجتمع.

وتعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تخلف قدرتها التكنولوجية، وهو ما يؤثر على توجهها، إضافة إلى مشاكل أخرى كسوء الإدارة.

---

[1] - أحمد العطار، **الصادرات المصرية والطريق إلى الصين**، جريدة الأهرام الصادرة بتاريخ 2000/08/13، ص.14.

ويرجع ذلك إلى تملك الدولة لهذا القطاع، وهو ما يتعارض مع طبيعتها، ومن هذا المنطلق يركز الفكر الاقتصادي الصيني على إصلاح الشركات والمصانع الصغيرة والمتوسطة من خلال خوصصتها، فالتجربة الصينية رغم نجاحها الملحوظ عالميا، إلا أنها ما تزال تعيد ترتيب نفسها في كل مرة كلما ثبت لها نوع من أنواع الخلل.

4 – التجربة الماليزية:

تعتبر التجربة الماليزية مثارة للدهشة، نظرا لما حققته من إنجازات على المستوى العالمي، وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد هذه الركائز حظي بدعم خاص. فركزت ماليزيا على إقامة حاضنات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإتاحة فرص العمل، ومن أجل ذلك وضعت الحكومة الماليزية خطتان طويلتا الأجل.

■ **الخطة القومية الأولى تسمى خطة (1996 – 2000)[1]:** تم التركيز فيها على تنشيط وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتوجه لتلبية احتياجات الأسواق المحلية الماليزية وزاد حجم أعمالها، بالإضافة إلى هذه البرامج، شجعت الحكومة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه نحو التصدير عن طريق آليات دعم وتمويل خاص بالتصدير.

■ **الخطة القومية الثانية (1996 – 2000):** تم اعتماد سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات للأعمال، والتي ركزت بدورها على تنشيط وتنمية المشروعات الإنتاجية والتصنيعية المتخصصة في بعض القطاعات الإنتاجية التي تعتبر قطاعات تصديرية في المقام الأول. من هذه القطاعات نجد: شركات الخدمات المتخصصة، شركة البحث والتطوير المتخصصة، شركات تصنيع المعدات، شركات التغليف المتقدمة، الشركات المتخصصة في التجارة الإلكترونية.

وفيما يلي مثال لأهم المبادرات التي قامت الحكومة الماليزية بتطويرها في هذا المجال:

■ **الخطة الإستراتيجية لإقامة الحاضنات الماليزية:**

أولا: الحدائق والتجمعات التكنولوجية الماليزية: مع التأكيد على أن التجارب المختلفة أثبتت أن الجامعات والمعاهد البحثية هي أنسب الجهات التي تستطيع أن تلعب الدور الرئيسي لترجمة ونقل الأفكار الإبداعية إلى الصناعة، فقد قامت ماليزيا بإقامة عدد من المؤسسات حديثا من أجل الغرض، وعلى رأسها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية (MTDC) Malaysian Technology Development Corporation، ونقل الأفكار الإبداعية من داخل الجامعات والمعاهد الماليزية البحثية، ووضعها في إطار التنفيذ من خلال الربط بين هذه الجهات وسوق العمل.

---

1 - نجمة عباس، **دروس مستفادة من تجارب رائدة**، جامعة باتنة، مقالة منشورة على الانترنت.

ثانيا: شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية: تمثل مركز احتضان المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تم تأسيسها من خلال الجامعات لتسمح للشركات الصناعية المتخصصة في القطاعات الإنتاجية والخدمة الجديدة، مثل مجالات الوسائط المتعددة (Multi Media) والتكنولوجيا الحيوية (Biotechnology)، أن تعمل في إطار تعاون مشترك مع أعضاء التدريس في الجامعات والعلماء، وقد قامت شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية حديثا بتنمية مراكز تطوير التكنولوجيا في أربعة جامعات ماليزية، هي جامعة ماليا – جامعة بيترا ماليزيا – جامعة كيبا يجسان ماليزيا - جامعة تكنولوجيا ماليزيا. هذه الجامعات تعمل على تنشيط البحث والتطوير والابتكار والتطوير التكنولوجي في قطاعات الصناعة المتخصصة.

إن التصور الذي ترتكز عليه شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية هو واحد من آليات تطوير التكنولوجيا في ماليزيا، حيث قد تم دعم هذه الشركة بحوالي 200 مليون دولار من الحكومة الماليزية خلال السنوات 2001 إلى 2005 لكي يتم تطوير هذه البرامج في جامعات أخرى، بحيث وضعت الشركة تصورا بأن يركز البرنامج على قطاعات تكنولوجية معينة يتم تحديدها من خلال الجامعات المختلفة.

- **أمثلة لبعض المراكز التي أقامتها شركة تطوير التكنولوجيا MTDC:**

أولا: الحاضنة التكنولوجية UPM-MTDC: تم افتتاح هذه الحاضنة التكنولوجية في أفريل 1997، ويبلغ عدد الشركات القاطنة بهذه الحاضنة المتخصصة 31 شركة معظمها تعمل في تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة، وقد أصبحت هذه الحاضنة مثالا ناجحا لمراكز الإبداع التكنولوجي في ماليزيا، حيث تقوم أيضا بتمويل العديد من المشروعات الحكومية، وخصوصا في مجال برمجيات الحاسب الآلي والوسائط المتعددة، حيث تمت إقامة مشروع Multi Media Super Corridor (MSC).

ثانيًا: مركز الإبداع التكنولوجي UM-MTDC (Technology Innovation Centre): تم افتتاح هذا المركز بشكل رسمي في فبراير 1999، ومنذ تلك الفترة يعمل به عدد من الشركات المتخصصة في مجالات تكنولوجيا الاتصالات وقطاعات تصنيع الالكترونيات المتقدمة.

ثالثًا: مركز التكنولوجيا الذكية (Smart Technology Centre): تم افتتاح هذا المركز في عام 1999، ويوجد به حوالي 10 شركات تعمل بنجاح، ومعظم هذه الشركات تعمل في مجال التكنولوجيا الحديثة وصناعة الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية. وقد تم وضع آلية لاختيار الشركات التي ترغب في الالتحاق بهذه المراكز، وذلك من خلال قائمة الانتظار الخاصة بالمراكز الثلاث، وقد أصبحت هذه المراكز هي حلقة الوصل بين الجامعات وبين الصناعة، حيث تقدم هذه المراكز بيئة عمل صالحة لنشاط البحث والتطوير.

ومن أهم الخدمات المقدمة للشركات من طرف المراكز التكنولوجية:

- البحث والتطوير والاستشارات الهندسية.
- نقل التكنولوجيا العالية والتعاون الدولي المشترك.

- تنمية الموارد البشرية.
- خلق شبكات ومؤسسات للمشروعات.
- دعم برنامج إدارة الجودة.
- دعم برنامج تنمية عمليات التصنيع.
- تقديم خدمات التحليل المالي.

ويتم وضع سياسات المركز بواسطة مجلس لجنة التسيير ويمثلها رئيسها التنفيذي لمكتب مركز التطوير الماليزي ونائب القنصل ورئيس كل جامعة مشاركة ورئيس معهد بحوث التعاقد ومدير مشرف من كل مركز من مراكز التطوير، ويتم اختيار مدير المشروع الذي يقدم تقرير عن تقدم المشروع للمركز وللجنة التسيير كل 03 أشهر. وتشرف المراكز على الشركات وعلى إدارتها يوميا للتأكد من حسن سير العمل، وكل مالك شركة يعتبر مدير مشروع، ويعتبر مسؤولا عن الآلات والمعدات الموجودة بالشركة.

وتجتمع لجنة التكنولوجيا وفريق التسويق ومجموعة من المستشارين بشكل دوري مع خبراء من المركز ومجموعة من الشركات، وذلك لتقديم المساعدة للشركات والمستأجرين، من خلال مراكز تطوير التكنولوجيا.

- **فلسفة عمل مراكز تطوير التكنولوجيا:** يعمل مركز تطوير التكنولوجيا بماليزيا لتلبية الحاجات الماسة لدعم برامج تطوير التكنولوجيا بماليزيا، وتتمثل فلسفة العمل به في التالي:

- تأسيس هذه المراكز لتتفاعل وتنشط تسويق نتائج الأبحاث والتنمية المحلية، فالعديد من الشركات التي تمت إقامتها من خلال تطبيقات تكنولوجيا خرجت من معاهد بحثية محلية والجامعات، وهذه الشركات تدار عن طريق أفراد ومجموعات عمل تأسست كنتيجة لخروج أعضاء هذه الجامعات ومعاهد البحث.
- تحتاج هذه الشركات، طبقا لمواردها المالية والبشرية، أن تعمل قريبة من الجامعات ومراكز البحث حتى يتسنى لها العمل على تحسين وتطوير منتجاتها، مما يساعد على نموها ونجاحها.
- تنمية المعاهدات والتعاون الإستراتيجي طويل المدى بين هذه الشركات والجامعات والمعاهد البحثية.
- الاستفادة الكاملة من التسهيلات التي تقدمها الجامعة، مثل المعدات والمعامل.
- تطوير علاقات العمل بين الباحثين والعاملين بمجال التكنولوجيا والعاملين في الشركات الصناعية وضمان نجاح الشراكة بينهم على الرغم من وجودهم في ظروف بيئية ونفسية مختلفة.

لقد أصبحت الحاضنة التكنولوجية جزء من النسيج التكنولوجي والصناعي، خاصة للشركات التي تعمل بمجالات التكنولوجيا المتقدمة، فتعمل مراكز تطوير التكنولوجيا على توفير الأنشطة

التدريبية المختلفة من مهارات إقامة وإدارة المشروع، كذلك لها دور مباشر في المساعدة في إعداد نماذج معينة للتدريب في المجالات الصناعية.

5 – برنامج اليونيدو لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية:

منذ سنة 1993 ومنظمة UNIDO تقدم مساعدات للحكومات والقطاع الخاص، من أجل تنفيذ برامج تعمل على دعم وتنظيم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد كانت هناك العديد من البرامج الناجحة من خلال مشروعات تعاون فني في العديد من الدول النامية مثل (الهند، إندونيسيا، المكسيك، نيكاراغوا، مدغشقر، بوليفيا).

ومما يميز برنامج UNIDO أنه يدعم العلاقة المتبادلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها وبين الهيئات التمويلية، مراكز توفير المواد الخام،... الخ، مما يعطيها ميزة تنافسية ووزن في السوق.

■ **أهم الخطوات المنهجية المتبعة من طرف المنظمة[1]:**

يتركز برنامج المنظمة على مبدأ محدد، وهو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تلعب دورها كاملا في دعم النمو الاقتصادي في الدول النامية، وهذا الدور يمكن أن يواجهه صعوبات ومشاكل جمة، كمشكل التمويل، التسويق، المواد الأولية، التنافسية، نقص الابتكار. ومن هذا المنطلق يعمل برنامج UNIDO على توفير المساعدة اللازمة لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل مساعدتها، لذلك تعمل المنظمة على تعزيز إنشاء وتقوية شبكات صناعية متخصصة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تنمية التجمعات والتكتلات القائمة حاليا.

ويقوم البرنامج على أربعة مبادئ أساسية هي:

أولا: دعم إنشاء شبكات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على التعاون والإنتاج المتكامل والمشاركة في الأنشطة المشتركة.

ثانيًا: إعادة الهيكلة والبناء على مستوى الشركات، بالإضافة إلى خلق ميزة تنافسية.

ثالثًا: تحسين البيئة المؤسسية وتحديد المسؤوليات والأدوار بشكل قاطع.

رابعًا: تحسين الحوار بين القطاع الخاص والعام.

1 - www.adhwaa.org .

6 – تجربة هندوراس[1]:

استعانت هندوراس في عام 1993 بمنظمة (UNIDO) لمساعدتها على تصميم وتنفيذ مشروع تعاون فني من أجل تنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا لعدم وجود بيئة مؤسسية مشجعة تعمل على دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ركز برنامج (UNIDO) على إعادة هيكلة الشركات وبناء بيئة تعمل على تشجيع عمل تلك المؤسسات، وكانت المساعدة التي وفرتها المنظمة ذات طبيعة فنية استشارية بدون أي تمويل مادي، وكانت المساعدة على الجانب التمويلي تتركز في العمل كوسيط بين الشبكات والهيئات التمويلية من أجل مساعدتها في الحصول على التمويل لها.

وكان المسؤول عن المشروع لجنة مشكلة من ثمانية مستشارين ذوي خبرات هندسية وإدارية، وذلك تحت توجيه ممثل المنظمة المحلي وقاموا بتطوير المشروع اعتمادا على عدد من المراحل اعتمادا على المبادئ والمنهجية التي وضعتها المنظمة.

ومن نتائج البرنامج في هندوراس: خلال خمسة أعوام من العمل وباستثمار يبلغ 680 ألف دولار، شاركت فيه حكومة هولندا، كانت نتائج البرنامج كالتالي:

- قام المشروع بإنشاء 33 شبكة تتضمن 300 شركة صغيرة ومتوسطة.
- ساعدت الشركات المشاركة في الشبكات على الوصول إلى فرص عمل جديدة.
- زيادة عائد الشركات.
- توفير فرص عمل جديدة ما بين 11 إلى 15% خلال سنوات عمل المشروع.
- زيادة في المبيعات بين 35% و 200% (5 سنوات).
- زيادة في الأصول الثابتة بنسبة 10 إلى 100% (5 سنوات).

ومن أجل الحفاظ على هذا النجاح المحقق من طرف هندوراس، قامت حكومة هندوراس بتطبيق ثلاث إستراتيجيات من أجل الوصول إلى شبكات إضافية وإسراع عملية التنمية والتطوير:

- قام مستشارو الشبكات بتدريب آخرين من أجل نشر القدرات والمهارات الخاصة بخلق شبكات وزيادة عدد العاملين بها.
- قام المستشارون بوضع منهجية لتنمية الشبكات من أجل تسهيل نقل المعرفة لآخرين، وذلك بالإسراع بعملية التعليم والتدريب.
- توسيع مجالات عمل الشبكات شاملا (خلق علاقات تبادلية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة، إنشاء تجمعات صناعية بمشاركة الجهات المحلية والحكومة المحلية).

1 - http://www.economic.idsc.gov.eg/28/07/2010.

وتم بالإضافة إلى ذلك إنشاء مؤسسة خاصة تسمى مركز الأبحاث والتكنولوجيا، وبعد عام من العمل وصل عائدها إلى 60 ألف دولار وأصبحت المؤسسة مستقلة وتقوم الآن بإدارة ميزانيتها وإستراتيجيتها.

وما يمكن استخلاصه من تجربة هندوراس ما يلي:

- الوضع في الاعتبار أن تدريب الوسطاء ومستشاري الشبكات تعمل على تحسين المناهج المتبعة وأداء تلك الشبكات، فنجد أن ما بين عامي 97 و 98 تم تدريب 71 وسيطا قاموا بتنظيم 59 شبكة تضم 1200 مؤسسة.
- ثانيا يجب إعطاء اعتبارات خاصة لنوعية التمويل والذي يجب أن يكون متوازن بين التمويل من القطاع العام والخاص، وفي حالة مركز الأبحاث والتكنولوجيا نجد أن هناك ثلاث مصادر أساسية للتمويل وهي الأجور نظير الخدمات المقدمة اشتراكات الأعضاء، وتمويل عام يكون غالبا من جهات مانحة دولية.

المبحث الثالث: تجارب بعض الدول العربية

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم التجارب العربية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لم نتمكن في الحقيقة من الحصول على معلومات تخص كل الدول العربية، لكن نقتصر في دراستنا هذه على 6 دول عربية رائدة في هذا المجال.

1 – التجربة المصرية:

بدأت التجربة المصرية عام 1991[(1)] من خلال البرنامج المصري لتشجيع المشاريع الصغيرة، وقد بلغ عدد المشاريع التي مولها البرنامج عام 1998 أكثر من 86 ألف مؤسسة ص و م بقيمة تقدر بحوالي 450 مليود دولار أمريكي، منها كلا ألف مشروع صغير جدا يعرف باسم مشروعات الأسر المنتجة والمشروعات المنزلية، وقد بلغت نسبة هذه المشروعات الأخيرة حوالي 53% من إجمالي المشاريع التي قام الصندوق بتمويلها بمبلغ يقارب 18 مليون دولار، وقد أولى الصندوق أهمية خاصة بحاملي الشهادات، حيث لم تعد الحكومة تضمن لهم فرص العمل المناسبة، فقام الصندوق، بدعم إنشاء مشاريع صغيرةلهؤلاء في مجالات عمل مختلفة، كما طرح برنامج (المقاول الصغير) لخريجي كليات الهندسة في مجال البناء والتشييد وصيانة البنية التحتية مع التخطيط مستقبلا على ما يسمى (حاضنات تكنولوجيا وحاضنات الأعمال، والصناعات الغذائية).

وقد صدر في نهاية عام 1999 قرار جمهوري يقضي بإنشاء جهاز لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة يتبع الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويعمل في المحافظات المصرية لتنمية المشاريع الصغيرة القائمة فعلا وإنشاء مشاريع جديدة للشباب لتأمين فرص عمل لهم وتقديم خدمات بأسعار رمزية.

1.1 -أهمية المؤسسات ص و م في مصر:

أصبحت مصر أحد أكثر مطبقي الإصلاح في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حيث حققت تحسنا لموقعها في التصفيات العالمية سنة 2007 وهذا بفضل المؤسسات ص و م، والقطاع الخاص.

حيث يساهم قطاع المشروعات ص و م مما لا يقل عن 80% من إجمالي القيمة المضافة، ويعمل في هذا القطاع 3/2 قوة العمل بالقطاع الخاص وحوالي ¾ قوة العمل في القطاع الخاص غير الزراعي.

وتمثل المشروعات ص و م التي تشغل أقل من 50 عاملا حوالي 99% من إمالي المنشآت التي تعمل في القطاع الخاص غير الزراعي. [(2)]

---

(1) سمير زهير الصوص، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2) وزارة التجارة المصرية 2007، أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المصري.

تعمل غالبة المؤسسات في القطاع التجارة الذي يضم 61% من إجمالي عدد المؤسسات ص و مفي مصر والتي تعد أكثر من 1.6 مليون مؤسسة[1] وعلى الرغم من أهمية المؤسسات ص و م في مصر إلاّ أنذ نسبة مساهمتها في التصدير لا يكاد يتجاوز 4% فقط مقارنة بـ 60% في الصين، 56% تايوان، 70% هونغ كونغ، 43% كوريا.

2.1- الجهود المبذولة من طرف الحكومة المصرية لدعم قطاع المؤسسات ص و م:

- مساهمة بنك التنمية الصناعية لدعم الصناعات الحرفية والصغيرة بواسطة برامج التمويل الميسرة.
- تقديم برنامج ضمان بنسبة 50% من الائتمان المعدني للمؤسسات ص بواسطة شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي.
- أسس مجموعة من أساتذة جامعة خلوان جمعية تشجيع الصناعات ص و م للمخريجيين تعمل على تقديم الدعم المالي والمعنوي لهؤلاء الشباب.
- تقديم العديد من البنوك التجارية (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك فيصل الإسلامي المصري، بنك ناصر الاجتماعي (قروض لمساعدة المؤسسات ص من خلال برامج التمويل الرأسمالي وتمويل التشغيل).
- إنشاء صندوق إجتماعي للتنمية عام 1991وذلك للمساهمة في حل مشكل البطالة والذي يعتبر من أهم برامجه تنمية المنشآت حيث أصبح هذا الصندوق أساسا لتنمية قاعدة المنشآت الصناعية الصغيرة حيث يقدم كافة المساندة الفنية والمالية والإستشارية، وقد حقق ذلك من خلال التضامن مع المؤسسات التمويلية الأخرى كالبنوك التجارية.
- وزارة التجارة الخارجية والتي أنشأت وحدة المشروعات ص و م منذ عام 1997، وهي مسؤولة عن وضع إطار من السياسات المشجعة للمؤسسات الصغيرة، كما تم إنشاء إدارة مركزية يتبعها إدارات عامة تعمل بنفس المجال.
- وزارة الشؤون الاجتماعية والتي تهتم منذ نشأتها بمشروع الأسر المنتجة ودعم المؤسسات الأسرية متناهية الصغر والتي يطلق عليها "المؤسسات المعيشية".
- الهيئة العامة للتصنيع: والتي تهتم بإعداد كافة الدراسات الجدوى للمؤسسات ص و م، وتقديم كافة الإحصائيات والبيانات المتعلقة بالاستثمار.
- وزارة التنمية المحلية والتي اهتمت منذ نهاية الثمانينيات بمشروعات التنمية المحلية والقائمة على مفهوم مشاركة الأهالي فيتطوير المجتمعات المحلية.
- بورصة النيل للمشروعات ص و م والتي تتيح للمؤسسات ص وم الحصول على التمويل.

---

(1) تطور المؤسسات ص و م، دراسة مقارنة لبرامج تطور المؤسسات ص و م في دول مختارة، المكتب الوطني الاستشاري، أفريل 2008.

- أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي وتقوم بتقديم المساعدة للخريجيين الجامعيين الشباب تتراوح ما بين 500 إلى 20.000 جنيه.

- جمعيات رجال الأعمال تسعى لمساعدة المؤسسات ص و م وتوفير قروض مسيرة لها.

- جمعية التأمين على المشروعات الصغيرة وتعمل على تسيير القروض الممولة من طرف الصندوق الاجتماعي للتنمية في حالة عدم وجود ضمانات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

3.1- المشكلات التي تواجه المؤسسات ص و م في مصر:

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر، من عدد من المشكلات التي تحد من فاعليتها وقدرتها على المساهمة في حل المشكلات الناتجة على الإصلاح الاقتصادي والتي يمكن تسميتها على النحو التالي[1]:

1.3.1- من الناحية التنظيمية: نلاحظ أنّ المؤسسات ترتبط بجهات مختلفة كالوزارات المعنية كوزارة الصناعة والتجارة والإتحادات كالإتحاد العام للحرفيين والغرف الزراعية والصناعية والتجارية والجمعيات التعاونية للحرفيين والبلديات مع غياب العلاقة التنظيمية المباشرة بين تلك الجهات المتعددة لتكوين رؤية شاملة حول مصير هذه المؤسسات، وبصفة عامة تشير التقديرات إلى أن نسبة 40% إلى 60% من تكلفة القيام بالأعمال في مصر تأتي من القيود الإجرائية حيث تكثر الشكاوي من إضطرار المؤسسات ص و م إلى التعامل مع المسؤولين الحكوميين والمكاتب الحكومية المركزية والمحلية وعدم توفر المعلومة وعدم الرغبة في تقديم المساعدة.

2.3.1 من الناحية القانونية: تعتبر التشريعات والقوانين المنظمة لهذه المشروعات لازالت في وضع لا يسمح لها بالقبول بأنها وسيلة تحفيز لنشاط هذه المشروعات خاصة تلك التي وصفت منذ فترة طويلة.

3.3.1 من الناحية المالية: العلاقة بين البنوك والمؤسسات ص و م فيها الكثير من الإشكاليات فيما يتعلق بالضمانات، فترات السداد، الإجراءات البيروقراطية، غياب خدمة تمويلية تلبي إحتياجات قطاع المؤسسات ص و م الأقل في النمو، حيث أوضح أحدث تقارير البنك الدولي عن مناخ الاستثمار في مصر صعوبة الحصول على التمويل وارتفاع تكاليفه أمام المؤسسات ص و م، حيث يتم تمويل 56% من المؤسسات ص و م بالتمويل الذاتي، بينما تمثل مساهمة البنوك في تمويلها أقل من 40% منها 13% للبنوك العامة و26% للبنوك الخاصة، وتشير خريطة النفاذ إلى قنوات التمويل إلى أنه كلما كبر حجم المؤسسة زادت قدرته على النفاذ للتمويل وتدل الأرقام أنّ 78% من المؤسسات ص و م لم تقدم طلبا مطلقا للحصول على قروض بنكية، وأنّ نسبة 92% من المؤسسات الصغيرة التي تقدمت بطلب للحصول على تمويل بنكي تم رفضه.

---

(1) صابر أحمد عبد الباقي، المشروعات الصغيرة وأثرها في القضاء على البطالة، كلية الآداب، جامعة المنيا، مصر.

4.31 من الناحية التسويقية: التباين الشديد في أسعار المواد الأولية كالإرتفاع المفاجيء في أسعارها بسبب عوامل السوق مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج لديها وبالتالي القدرة على المنافسة السعرية، وتعدد الوسطاء التجاريين والمنافسة الشديدة من قبل الشركات الكبرى، وضمن القدرة التنافسية لهذه المشروعات لاسيما عندما تعمل بشكل أفراد كما هو واقع الحال، وضعف القدرة الرأسمالية اللازمة للترويج والمشاركة في معارض ومهرجانات السوق الداخلية والخارجية ومحاولة الدخول إلى أسواق جديدة.

2- التجربة المغربية: نظرا للدور الذي تلعبه المؤسسات ص و م في التنمية الاقتصادية والاجتماعية أعطي المغرب أهمية كبيرة لهذا القطاع الذي يمثل 95 % من مجموع المؤسسات، حيث أثبتت الدراسات في المغرب أنّ المؤسسات ص و م تخلق مناصب شغل بـ 6 مرات أكثر مما تحلقه المؤسسات الصناعية الكبرى، ويرجع تاريخ اهتمام المغرب المؤسسات ص و م إلى السبعينات أي بداية اعتماد مخطط التصحيح الهيكلي والذي يعتمد على التحرير الاقتصادي وتقليص تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، وتشجيع القطاع الخاص.

ويمكننا أن نذكر المكانة التي تحتلها المؤسسات ص و م في المغرب(1):

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 200 شخص تشكل 92% من المؤسسات في المغرب، وتشغل 46% من اليد العاملة، وتعطي ما يقارب 4.4 مليار درهم كقيمة مضافة أي 38% من الناتج الداخلي الخام الصناعي في المغرب، وينشط هذا القطاع أكثر في النشاطات التالية، الألبسة، المنتجات الجلدية، الزراعية التجهيزات الصناعية الصغيرة، وكذا المنتجات المعدنية الأساسية كالسباكة والحدادة، وتوزع هذه المؤسسات في المغرب فهي تتركز بـ63% في الدار البيضاء بحكم موقعها الجغرافي، والباقي يتوزع عبر كامل التراب المغربي وخاصة في الجنوب.

1.2 التدابير المتخذة من المملكة المغربية لدعم القطاع:

وزارة الصناعة والتجارة: وتشرف على قطاع المؤسسات ص و م، من خلال الجانب القانوني، الدعم، الدراسات، التوجيه.

ديوان التنمية الصناعية: تقوم بتقديم المساعدة التقنية والتنظيم مثل:

- مساعدة المستثمرين، مساعدة المؤسسات.

البنوك التجارية: وتعمل على منح قروض للمؤسسات ص و م عبر عدة برامج:

- التمويل عن طريق الموارد الداخلية للدولة.
- التمويل عن طريق الموارد والقروض الخارجية.

---

(1) شبوطي حكيم، دور المؤسسات ص و م في تحقيق الشغل، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2008، ص 106.

- قروض الشباب من أجل تشجيع ورفع الشباب إلى إنشاء مشاريع.

ديوان التكوين المهني وترقية العمل: يشرف على جميع مراكز التكوين المتواجدة عبر التراب المغربي.

وهناك تدابير أخرى إتخذها المملكة لتأهيل وإنعاش المؤسسات ص و م من خلال[1]:

- الوكالة الوطنية لإنعاش المؤسسات ص و م والتي تعمل على دعم إنشاء المؤسسات ص و م وتقديم خدماتها في شتى المجالات.
- الجمعيات المساندة: وتعمل على مصاحبة أصحاب المؤسسات، من خلال الإرشاد، التموين.
- مساعدة المؤسسات ص و م من خلال تسهيل الحصول على الأراضي.
- شركات التمويل الجهوية: وتمنح قروض لتمويل المؤسسات ص و م المتواجدة على صعيد الجهة في مجال الاستثمار والاستغلال.
- صناديق ضمان القروض الممنوحة عند إنشاء المقاولات.
- إنشاء العديد من المناطق الصناعية وإشراك القطاع الخاص في إنشائها، إقتداء بالدول المتقدمة حيث يتكفل القطاع الخاص بالتجهيزات الداخلية وإنعاش وتسويق وتسيير هذه المناطق.

3- التجربة الأردنية: تعتبر المؤسسات ص و م حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة الأردنية وذلك لمردودها الاقتصادي الإيجابي على الاقتصاد الوطني.

وتعرف المؤسسات ص و م في الأردن على النحو التالي:

- المؤسسة الصغيرة جدا توظف من 01 05 موظفين.
- المؤسسة الصغير توظف 5 19 موظفا
- المؤسسة المتوسطة توظف من 20 99 موظفا.
- المؤسسة الكبيرة توظف أقل من 100 موظف.
- ويبلغ عدد المؤسسات ص و م في الأردن حوالي 141327 مؤسسة 99% من مجموع م ص و م، توظف حوالي 60% من القوى العاملة تساهم في الناتج المحلي بـ 60% وحوالي[2].
- ومن خصوصيات المؤسسات ص و م في الأردن أنذ حوالي 98% من هذه المؤسسات تنشط في مجال التصنيع والخدمات بالخصوص، وأغلبها هي مؤسسات صغيرة جدا وصغيرة تنشط في قطاع التجزئة والقطاع الزراعي.

---

(1) ندوة حول واقع المؤسسات ص و م في المغرب 2001.

(2) المكتب الوطني الاستشاري، مرجع سبق ذكره، ص 36.

1.3-التدابير والإجراءات المتخذة من طرف المملكة الأردنية لدعم القطاع:

- تحظى المؤسسات ص و م في الأردن باهتمام بالغ من طرف السلطات الأردنية وتتمثل هذه التدابير في:

- صندوق التنمية والتشغيل والذي يتولى تقديم قروض إلى الأمراء والأسر متدنية الدخل لتمكينهم من إنشاء مؤسسات ص و م وتصل تكلفة المؤسسة الواحدة إلى 5000دينار.

بنك تنمية المدن والقرى: هو بنك إقراضي متخصص يلبي الاحتياجات التمويلية والتنموية للهيئات المحلية، وذلك بتوفير التمويل متوسط وطويل الأجل، للمؤسسات الإنتاجية والخدمية التي تنفذها هذه الهيئات والتي غالبا ما تكون مؤسسات ص و م، وتتراوح فوائد البنك بين 6-8.5% ولفترة سداد بين 12-20 سنة.

بنك الإنماء الصناعي: يقدم قروض للمزارعيين لتمويل مشاريعهم.

تأسس في أوائل الستينات ويواجه ضعف إقبال صغار المزارعين والذين يشكلون الأغلبية لعدة عوامل منها، ضعف إنتاجية هذا القطاع، المخاطر وارتفاع سعر الفائدة، رفض بعض المزارعيين قبول الاقتراض بفوائد ربوية.

البنوك التجارية: تعتبر من المصادر الرئيسية لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- الشركة الأهلية لتمويل المشاريع الصغيرة.
- الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة.
- صندوق إقراض المرأة.
- مشروع القروض الصغيرة في الأردن.

وهناك منظمات غير حكومية تعمل على مساعدة المؤسسات.

- مؤسسة نور الحسين.
- مؤسسات نهر الأردن.
- الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية.
- برنامج التنمية التابع للأمم المتحدة (UNPD).
- التعاون للتنمية CD.
- مؤسسة الشرق الأردني NEF.
- المؤسسة التعاونية للإسكان، الوكالة الأمريكية لمساعدة التنمية الدلية (USAID).

- وأنشأت الحكومة الأردنية كذلك المؤسسة الأردنية لتطور المشاريع لمساعدة المؤسسات ص و م على دخول الأسواق وتنمية الصادرات، بالإضافة إلى برنامج آخر –برنامج التطوير والتحديث الأردني (JUMP).

- وهناك برنامج EJADA الممول من طرف الإتحاد الأوربي لتعزيز ورفـع تنافسيـة المؤسسـة ص و م.
- وأنشأت الحكومة كذلك برنامج للمجمعات التكنولوجية.

2.3- المشاكل التي تواجه نمو وتطور المشاريع الصغيرة في الأردن[1]:

- تواجه المؤسسات ص و م في الأردن، كغيرها من باقي دول المنطقة العديد من التحديات والعقبات التي تعترض نموها وتحول دون تعزيز دورها بالشكل الفعال والمنشود.
- ضعف ومحدودية المصادر التمويلية التي تقوم بدعم المؤسسات ص و م خاصة مع وجود تخوف دائم من عدم جدوى هذه المؤسسات، إلى جانب انعدام الضمانات التي تقدمها المؤسسات للمصادر التمويلية التي تهدف إلى الربح وقد أدى غياب التنسيق بين الجهات التمويلية إلى تفكيك جهودها وتشتت أهدافها حتى أصبحت تركز على قطاعات ومناطق جغرافية محددة.
- عدم وجود تشريعات وسياسات حكومية واضحة ومحددة لدعم وتنظيم المؤسسات الصغيرة.
- ضعف الخبرات الإدارية للكوادر التي تقوم بإدارة هذه المؤسسات حيث أنّ العمالة التي تديرها هي غير مدربة إجمالا، وتفتقر إلى الكفاءات الإدارية المناسبة، مما يحول دون تمكنها من تلبية المستويات المعقولة من الجودة والمواصفات الدولية لغايات التصدير.
- إفتقار هذه المؤسسات إلى الخطط والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية السليمة التي تضمن نموها واستمرارها.
- إعتمادها على المهارات التقليدية، وانخفاض مستوى التكنولوجيا في إدارة أعمالها.
- ضعف أو انعدام قيام المؤسسات بانتهاج الأساليب والخطط التسويقية الحديثة لترويج منتجاتها أو خدماتها، مما يؤدي إلى بقائها ضمن مستوى محدود من النمو والإنتاجية.
- ضعف جسور التعاون والتنسيق للربط بين أعمال هذه المشاريع مع أعمال الشركات الكبرى، مما يقلل من فرص التكامل الإنتاجي والخدمي فيما بينها.
- إرتفاع حدة المنافسة في السوقين المحلي والدولي، خاصة في ظل الإنفتاح الاقتصادي الذي تنص عليه المنظمة العالمية للتجارة بما فيه التفكيك التدريجي للرسوم الجمركية، ومنع مختلف أنواع الحماية التي كانت تتمتع بها هذه المشاريع مما أدى إلى تقليل فرص نموها وإلى بقائها دون مستوى الطموح المنشود.
- إفتقار المؤسسات ص و م إلى الدراسات المعمقة وأساليب البحث العلمي لتقوية آلية عملها وتوجيهها نحو الطرق المثلى في اختيار مجالات استثماراتها ومناطقها الجغرافية المناسبة.

---

(1) صبري الخطيب، المؤسسات ص و م في الأردن، واقع وتطلعات، غرفة تجارة عمان، الإصدار الثالث للمحلية الالكترونية، 2011/07/20.

4 – تجربة البحرين:

في إطار رعاية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قامت مملكة البحرين بإجراءات وخطوات والتي يمكن انجازها فيما يلي[1]:

1.4 – دور غرفة التجارة والصناعة البحرينية في رعاية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تضع الغرفة دائما نفسها موضع المسؤولية إزاء عملية النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة الصناعة منها، وتقوم غرفة التجارة والصناعة بتقديم الخدمات التالية:

- إجراء دراسات ميدانية حول النشاط الصناعي.
- تمثيل المؤسسات والشركات التجارية والصناعية في اللجان الحكومية.
- توفير وإتاحة سبل التمويل المناسبة والملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تنمية القدرات التسويقية للمنتجات الوطنية.
- تدعيم مراكز التدريب المهني.
- توفير وتحسين كفاءة الخدمات الأساسية للمشاريع الصناعية.

2.4 – تأسيس بنك البحرين لتنمية خدمات قطاع الأعمال والتجارة:

بدأ عملياته في 20 جانفي 1992 كمؤسسة تنمية مالية رائدة في البلاد، وتتمثل أهم خدماته:

- المساهمة في توفير التمويل اللازم للصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم قروض قصيرة وطويلة الأجل لتمويل المشاريع.
- المشاركة في رؤوس أموال المشاريع.
- تأجير المعدات.
- يقدم قروضا لمساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمارس أنشطة صناعية مختلفة (المهندسين، المحامين،...)، إضافة إلى قطاع الخدمات.

3.4 – تأسيس وحدة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بوزارة التجارة والصناعة:

تتمثل مهمة هذه الوحدة في تزويد وإرشاد المستثمرين المحليين والأجانب بالإجراءات والمعلومات الصناعية اللازمة لذلك، ويمكن أن نوجز أهداف هذه الوحدة فيما يلي:

- تزويد المستثمرين بالمعلومات المتعلقة بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إرشاد المستثمرين لاختيار المشاريع الصناعية.
- إرشاد المستثمرين بأساليب الإدارة الصناعية المثلى.
- مساعدة وإرشاد المستثمرين في إجراءات استخراج الرخص الصناعية.

---

1 - عبد الرحمن محمد سندي، **آفاق تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة البحرينية**، 2001.

- إعداد وترتيب الندوات والمؤتمرات المتخصصة حول تطوير ودعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

4.4 – تأسيس مركز البحرين للتنمية الصناعية (الناشئة) الحاضنات الصناعية:

يعتبر هذا المركز أول مركز متخصص من أجل تدريب وتنمية رجال الأعمال في المنطقة العربية، وقد قامت منظمة اليونيدو بإنشائه في 2001 بمملكة البحرين، وجاء اختيار البحرين بعد دراسة مستفيضة شملت إلى جانب البحرين، لبنان ومصر، وخلصت منظمة يونيدو إلى أن البحرين أكثر الدول استعدادًا لاحتضان هذه التجربة الجديدة على أسواق المنطقة، وقد استطاع البرنامج استقطاب وتدريب 217 بحرينيا من رجال الأعمال والمقاولين الصغار، وفاق عدد المشاريع الناجحة 120 مشروعا، كما استطاع المشروع أن يرسخ ويثبت جدوى هذه المشاريع خلال السنوات الخمسة الماضية.

ومما ساعد أيضا على نجاح هذا المركز الدعم الحكومي الكبير الذي لقيه في المملكة.

وعل مدار السنوات الأخيرة، أصبح هذا المركز نموذجا يحتذى به في دعم وتدريب أصحاب المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتسعى العديد من الدول العربية والأجنبية لتطبيقه.

5 – تجربة المملكة العربية السعودية:

سنتطرق إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، من خلال حجم نشاطها ودور الجهات المعنية بدعمها وتطويرها، والبيئة التي تعمل فيها والمعوقات التي تواجهها.

1.5 – حجم نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة[1]:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سمة الاقتصاد السعودي وذلك وفق المؤشرات التالية:

- يبلغ عدد المؤسسات التجارية المرخص بها من قبل وزارة التجارة حتى 2001 نحو (503,000) مؤسسة تجارية، وتمثل المؤسسات الفردية ما نسبته 94,8% من إجمالي عـدد السجـلات التجارية.
- يوجد بالمملكة 1105 مصنع صغير يتراوح رأسماله ما بين مليون ريال إلى 5 ملايين ريال، يعمل فيه ما يقارب 33492 عاملاً، كما أن هناك 1360 مصنعا متوسطـا (رأسمالـه ما بين 5-20 مليون ريال)، ويمثل هذا العدد نحو 71% من إجمالي الصناعة بالمملكة السعودية.
- عدد المحلات المرخص بها من قبل البلديات عام 1999 حوالي 153017 محلا.

وما يميز التجربة السعودية أنها لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى أنه توجد جهات عدة مسؤولة عن القطاع، مثل البلديات، وزارة الصناعة والكهرباء، وزارة التجارة.

1 - الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل حول تطوير مستويات الكفاءة الإنتاجية بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، الكويت 26-28 ماي 2001.

2.5 – الجهود المبذولة من طرف المملكة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بدأ اهتمام المملكة بهذا القطاع ابتداء من الخطة الخماسية الرابعة (1985 – 1990)، وصولا إلى الخطة الخماسية السابعة (2000 – 2005).

حيث أكدت على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كركيزة للنمو، مما استوجب دعمها سياسات وبرامج ومساعدات مالية وفنية، من خلال:

- إنشاء وحدة بصندوق التنمية الصناعية، مهمتها إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعة تنفيذ مشاريعها وتقديم الاستشارة الفنية.
- تقديم بنك التسليف السعودي قروض متوسطة الأجل لفئة الحرفيين وخريجي معاهد ومراكز التدريب الراغبين في إقامة مؤسسات الصغيرة.
- قروض البنك الزراعي العربي السعودي والإعانات الحكومية الممنوحة للمزارعين.
- قيام المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بتقديم دورات تدريبية شاملة لكافة النواحي المرتبطة بتأسيس وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إعداد الدراسات والأبحاث الأكاديمية في مجال دعم وتنمية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل مراكز البحوث والأقسام المتخصصة بالجامعات.

إضافة إلى جهود الغرفة التجارية الصناعية ومجلسها والتي تعمل كذلك على:

- إنشاء مراكز متخصصة لرعاية وخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم الاستشارات الفنية والقانونية والمحاسبية والمالية.
- دراسة التجارب الدولية الناجحة في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تنظيم الدورات، البرامج التدريبية والتأهيلية.

3.5 – المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة:

رغم الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسات، إلاّ أنها لازالت تعاني العديد من المشاكل التي تعترض طريقها وتعرقل مسيرتها، والتي يمكن حصرها في:

- نقص التمويل نظرا لعزوف المؤسسات التمويلية عن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- عدم توفر البنى الأساسية اللازمة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مشاكل إدارية، وضعف الخبرات الإدارية، إضافة إلى افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للهيكل التنظيمي السليم.
- ضعف البيانات المتوفرة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعن الأسواق.
- محدودية مجالات البحث العلمي المطبق.
- عدم استفادة غالبية المؤسسات الصغيرة من نظام الحوافز (إعفاءات جمركية ضريبية،...).
- ضعف الروابط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.

6 – تجربة سلطنة عُمان:

تستخدم سلطنة عُمان معيار العمالة في تعريف المؤسسة الصغيرة، فهي المؤسسة التي تستخدم أقل من عشرة عمال، وتشكل العمالة الوافدة في السلطة ما يقارب 97%[1] من أجل العمل في المؤسسات الصغيرة، مما أدى إلى اعتبارها أهم التحديات أمام تطوير المؤسسات الصغيرة، فضلا عن ضعف إنتاجية القوى العاملة العُمانية المدربة ومحدودية الأسواق، وتشير الإحصائيات إلى أن المشاريع الصغيرة مثلت ما يقارب 76% من إجمالي المؤسسات الصغيرة في عُمان منذ 1996.

وقد قامت سلطنة عُمان بمضاعفة الجهود لتفضيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استيعاب الأعداد الكبيرة من خريجي الجامعات والمعاهد والثانويات، حيث اتخذت الحكومة العُمانية عدة إجراءات، منها ما يأتي:

- إنشاء بنك التنمية العُماني عام 1997 لتهيئة الأموال اللازمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم القروض بنسبة تتراوح ما بين 50 – 70% من تكلفة المؤسسات الصغيرة الجديدة.
- تفضيل برنامج المنحة المالية لوزارة التجارة وإعطاء قروض لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حدود 100 ألف ريال عُماني بدون فوائد وبفترة سداد ما بين 5 – 10 سنوات.
- إعطاء برامج مهنية ضمن برنامج يسمى انطلاقة للتدريب على الحرف والمهن الحرة المختلفة.
- إنشاء شركة استثمارية متخصصة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص.
- إنشاء الصندوق العُماني لتنمية مشاريع الشباب قام بتمويله السلطان قابوس، حيث يقدم ه>ا الصندوق قروضا تزيد عن 50% من قيمة رأس مال المشروع الجديد.

1 - الملتقى العربي الأول، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية**، جامعة القاهرة، 1998.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، ومن خلال ما رأيناه في مباحثه الثلاث المختلفة لعدد من التجارب لهامة والناجحة على مستوى العالم في مجال تنمية وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجب علينا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي تساعد على وضع رؤية واضحة لأهم السياسات والدروس المستفادة من تلك التجارب التي يمكن تطبيقها في الجزائر، ونخلص إلى النتائج التالية :

- كل تجربة تتميز بخصوصيتها وسر نجاحها، فالتجربة الإيطالية سر نجاحها التكتلات الصناعية، والتجربة اليابانية سر نجاحها التنظيم الشديد لهيكل المؤسسة للعمل، التجربة الهندية سر نجاحها المعرفة الجيدة لظروف الدولة والسوق، والمجتمع، والدراسة الميدانية لها، التجربة الماليزية سر نجاحها هو الحاضنات والتطوير التكنولوجي...
- الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعطاءه الأولوية في البرامج والسياسات التنموية ليس بالأمر العبث، إنما هو قرار صائب لا بد من تشجيعه.
- تحليل هذه التجارب بعد دراستها يعتبر أمرا ضروريا، وتطبيقها على الواقع الجزائري بما يتلاءم وطبيعة المجتمع.
- كما يمكن وضع إستراتيجية لهذه المؤسسات ترسم مسار تطورها، وهذه الإستراتيجية على المستوى الجزئي (المؤسسة) وعلى المستوى الكلي (الدولة)، من خلال تحليلنا لهذه التجارب.

الفصل الرابع:

إستراتيجية تطوير

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيـد:

سنحاول في هذا الفصل اقتراح إستراتيجية لتطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنه في ظل السياق العام لتحديات النظام الاقتصادي العالمي، وزيادة هذه المنافسة الدولية، أصبح من الضروري أن توضع إستراتيجية تطوير وتعزيز القدرة التنافسية لهذا القطاع، بحيث تكون هذه الإستراتيجية على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي.

فالإستراتيجية على المستوى الجزئي تخص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وطبيعة الإستراتيجية المعتمدة والتي تختلف باختلاف الظروف والمحيط، كإستراتيجية التحالف، وإستراتيجية التمييز، التركيز،... الخ.

وإستراتيجية على المستوى الكلي، تخص محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي برامج وسياسات يجب أن توضع على المديين البعيد والقريب مقترحة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على مستوى التمويل والعقار، التكوين والتسويق،... وهي من مهام الوزارة الوصية على القطاع.

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية

يعود مصدر مصطلح الإستراتيجية إلى اللغة اليونانية الذي يتكون من كلمتين وهي Staratos بمعنى الجيش، وكلمة Agos بمعنى أقود. وعلى هذا الأساس فإن أصل مصطلح الإستراتيجية يعود إلى الميدان العسكري والتي تعني فن قيادة الجيوش.

1 – مفهوم الإستراتيجية:

هي تحديد القواعد السلوكية للمؤسسة والتي تغطي مجموع وظائفها لغرض تحقيق مهامها، والأهداف العامة التي تتابعها، كما تعتبر الإستراتيجية هي فن الاستخدام الدائم للمؤسسة في اتجاه يمكنها في المدى الطويل الاستفادة من قواعد لعبة المحيط وكذا التطور[1].

ويعرفها بورتر على أنها: فن تسيير الامتيازات التنافسية والتي يمكن الدفاع عنها بصفة مستمرة.

- **الإستراتيجية:** تعني تحديد الأهداف الأساسية على المدى الطويل في التنظيم ثم اختيار طرق العمل وتخصيص الموارد التي تمكن من بلوغ هذه الأهداف[2].

- **الإستراتيجية:** هي الاختيارات التي تم اتخاذها مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة والمحيط في المجالات التي حددت الخوض فيها مع تحديد كثافة وطبيعة تعهداتها.

ويتضح من هذه التعاريف أن:

- **الإستراتيجية:** تؤدي إلى استعمال مجموعة الموارد التي هي لدى المؤسسة على المدى الطويل.

- **الإستراتيجية:** تخص تحديد أهداف المؤسسة والتي تترجم إلى أعمال يجب القيام بها لبلوغ هذه الأهداف.

- **الإستراتيجية:** يتحدد من خلالها مستوى الوسائل التي يجب وضعها حيز التنفيذ لبلوغ الأهداف.

- وترتكز إجراءات الإستراتيجية على مبدأ الفعالية، ويكون العمل فعالا إذا تم بلوغ الأهداف المحددة، ويكون ناجعا إذا تحقق بواسطة أدنى الموارد.

- حتى تكون الإستراتيجية عملية يجب أن تكون محددة في كيفية تطبيقها ميدانيا وسهلة الاستيعاب، وكذلك أن توافق المشاكل الميدانية المطروحة على الإطارات ومديري المؤسسة، وتبقى عبارة عن مجموع قرارات مستقبل المؤسسة، كما يشترط في مسير المؤسسة أن يكون شخص له الرؤية التي تمكنه من فهم القوى الخارجية لتوجيه الأفراد لتحقيق الأهداف.

---

1 - Christian Fournier, **techniques de gestion de la PME** – collection PME – édition d'organisation, Paris, 1992.

2 - Daniel Fixier, Hervé Mathe et Jacques Colin, **la logistique d'entreprise «vers un management plus compétitif»**, édition Dunod, Paris, 1996, p.93.

فالإستراتيجية تعرف على أنها تلك الوسائل الواجب استعمالها داخل المؤسسة، ومن الإجراءات التي تعتمد على الكفاءة والخبرة، وتتضمن ما يلي:

- استعمال تقنيات الملاحظة مثل التقييم الذاتي والملاحظة الذاتية في أماكن العمل.
- تحديد الوظائف التي تعاني من اختلالات هيكلية عن طريق الاعتماد على تقنيات البحث وتحليل مسار العمل.
- تصور الحلول بالتنسيق مع الخبراء.

وحتى تكون للمؤسسة نظرة مستقبلية، يبقى عليها وضع إستراتيجية تتمحور حول النقاط التالية:

- وضع مستويان للكتابة والتعبير على الإستراتيجية:
  - المستوى العام: لا تظهر فيه إلا العناصر التي قد لا تستعمل ضد المؤسسة.
  - المستوى السري وركن شامل.
- الاختيار بحذر للأشخاص الذين يجتازون المستوى الثاني في معرفة المعلومات (مديرية وبعض المساهمين والبنوك...).
- نشر معلومات المستوى الأول لمجموع الإطارات مع تحديد ما يمكن نشره ولمن (داخل وخارج المؤسسة).

كما نستهل هذا المبحث بتعريف بعض المصطلحات التي لها علاقة بالإستراتيجية:

- الإدارة الإستراتيجية: هي فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقسيم القرارات الوظيفية المتداخلة التي يمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

- التخطيط الإستراتيجي: هو تصور للمستقبل المرغوب والوسائل اللازمة لبلوغه[1].

- التخطيط الإستراتيجي: يهدف إلى ضمان حياة المؤسسة وتطوير مردوديتها على المدى الطويل والمتوسط.

ويستند التخطيط الإستراتيجي على الخطوات التالية:

- تنمية فلسفة المؤسسة والفحص الدقيق للبيئة وتحليل نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات.
- تنمية وتجميع البدائل الإستراتيجية اللازمة لإنجاز الأهداف وتقييم الاختيارات الإستراتيجية.

- التسيير الإستراتيجي: هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك على ضوء مختاف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الإستراتيجية، ومتابعتها وتقييمها.

---

1 - Ahmed Hamidouche, **méthode et outils d’analyse stratégique**, édition Chihab, Alger, 1997, p.32.

- التسيير الإستراتيجي: هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها.

- التوجه الإستراتيجي: فهم وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وتأثيره على فرص النجاح، ومن ثمة استيعاب متغيراته واستثمارها في بناء إستراتيجية وخطط المؤسسة.

- التموقع الإستراتيجي: يمكّن المؤسسة من الوصول إلى مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

2 – نشأة الاستيراتيجية :

لقد مر الفكر الإستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الإستراتيجي الأدب التسييري، بداية بمدرسة هارفرد التي تعتبر نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث خلال الخمسينات والتي تميزت بزيادة القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، تليها مرحلة التخطيط الإستراتيجي الذي ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1965 – 1975. وفي هذه المرحلة بالذات بدأت تظهر ماهية الإستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية، وطرحت فيها عدة نماذج، وفي نهاية السبعينات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي، حيث تم في هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات السريعة المصاحبة لها، وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة. وخلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة، هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنويع منتجاتها وأسواقها، وكل هذا جعل التسيير الإستراتيجي يتميز بالمرونة، ويضمن للمؤسسة مسايرة محيطها التنافسي والمتغير.

3 – الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة:

نحاول التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة لإظهار المراحل المكونة لها والتي يمكن أن تعطينا فكرة عن الموضوع.

1.3 – وضع الإستراتيجية:

يتم إعداد رسالة المؤسسة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة وتحديد نقاط القوى والضعف الداخلية للمؤسسة، وضعف أهداف طويلة الأجل والتوصل إلى إستراتيجيات بديلة، وأخيرا يتم اختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها. كما يشمل وضع إستراتيجية قضايا أخرى مثل ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها، والأنشطة التي يجب التوقف عنها، وهل يتم التوسيع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع مؤسسات أخرى، أو تكوين مؤسسات مشتركة، وأخيرا كيف يمكن مواجهة المنافسين للاستيلاء على المؤسسة[1].

---

1 - نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

وعليه يمكن اختصار ما تشمله هذه المرحلة فيما يلي [1]:

- تحديد رسالة المؤسسة .
- تحيد الغايات والأهداف طويلة الأجل.
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر .
- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر الفرص والمخاطر.
- تحديد البدائل الاستيراتيجية .
- اختيار الاستيراتيجية .

2.3 – تطبيق الإستراتيجية:

يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تنمية الوعي والبيئة المساندة لهذه الإستراتيجية، وخلق هيكل تنفيذي فعال وإعادة توجيه المجهودات التسويقية وإعداد ميزانيات وتطوير استخدام أنظمة المعلومات وربط مرتبات وأجور المستخدمين بأداء المؤسسة.

وببساطة يمكن القول بأن تنفيذ الإستراتيجية يعني تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع إستراتيجية المقدرة موضع التنفيذ وتغيير المرحلة الصعبة.لذا تتطلب الالتزام والتضحية والانتظام من جانب الأفراد وعليه ، يقع على عاتق كل إدارة أو قسم في المؤسسة مسؤولية الإجابة على الأسئلة التالية[2] :

- ما الذي ينبغي فعله لتنفيذ الجزء الخاص بالاستيراتيجية ؟
- ماهي أفضل سبل أداء العمل ؟

3.3- تقييم الاستيراتيجية :

هي الخطوة الأخيرة في الإدارة الاستيراتيجية ، فإذا علمنا أن الاستيراتنيجية يتم وضعها لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذالك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار وقد تحول دون سير عملية التنفيذ وفق ماخططات له المؤسسة ، وحتى يتمكن المديرون من معرفة متى لا تعمل الاستيراتيجية بطريقة ملائمة ، ومنه فان تقييم الاستيراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومات ، وهناك ثلاث أنشطة لتقييم الاستيراتيجية وهي :

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.
- قياس الأداء وذالك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

1 - غول فرحات ، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة** ، الدار الخلدونية ، القبة ،الجزائر، 2008.ص187.

2 - غول فرحات ، **مرجع سابق** 188.

تجدر الإشارة إلى أن مراجعة وتقويم الاستيراتيجية يعد آمرا جوهريا إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

4.3- مستويات الاستيراتيجية :

تصنف الاستراتيجيات من حيث المستوى إلى ثلاث فئات استراتيجيات وهي[1] **:**

1.4.3- الاستيراتيجية الكلية(استيراتيجية المؤسسة) **:** وهي بمثابة الاستيراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة وتتعلق بالمؤسسة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البئة الخارجية ، فهي تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمؤسسة في البئة بالإضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة وتحديد حصتها في السوق ، أي أنها تهتم بتحديد الغايات والأهداف الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة .

وتقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستيراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمؤسسة ككل ، والمسؤولية الأساسية هذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف في المؤسسة ككل في اتخاذ قرارات استيراتيجية عامة ، مثل الاندماج ، الدخول في نشاط جديد ، تغيير نوع النشاط الرئيسي للمؤسسة ...... [2]، تتميز هذه الاستيرتيجيات بأنها طويلة الأجل ويستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها، كما ا ناثرها عام على المؤسسة .

2.4.3- استيراتيجية النشاط (استيراتيجية وحدات الأعمال) **:** وتسمى كذالك استيراتيجية الوحدات الاستيراتيجية ، ويظهر هذا المستوى في المؤسسات التي تتنوع نشاطها ، أو التي تسيطر على نوع من المؤسسات الأصغر ، حيث يمكن اعتبار كل وحدة منها وحدة استيراتيجية ، وعلى سبيل المثال مؤسسة General Foods الأمريكية تتكون من عدة مؤسسات تقوم كل منها بنشاط متميز تماما، فهناك مؤسسات تعمل في الصناعات الغذائية وأخرى في السجائر وثالثة في الطباعة ......ولا شك أن كل من هذه المؤسسات تحتاج إلى استيراتيجيةمختلفة أو مايسمى استيراتيجية النشاط .

وتركز مثل هذه الاستراتيجيات على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في احد مجالات الأعمال (النشاط) ، وقطاع معين ، أو سوق معين، أو منتجات معينة ، تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمؤسسة ، نواحي التطوير التي يمكن إدخالها على المنتجات ، فتح منافذ توزيع جديدة ...

---

1 - حسين حريم ، **إدارة المنظمات،** دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2003.ص87.

2 - غول فرحات، **مرجع سابق** ، ص189.

نلاحظ بان نطاق هذه الاستيراتيجية اكثر تركيزا واقل مدى من استيراتيجية المؤسسة ككل [1]، كما يشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة .

3.4.3- الاستيراتيجية الوظيفية : تهتم استراتجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد،وتتعلق بالوظائف الرئيسية للمؤسسة ، مثل وظيفة الإنتاج ،التسويق، التمويل ...حيث تعمل كل وضيفة على استغلال امثل لمواردها ، ويقل نطاقها إلى ما بعد استيراتجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصرالبئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة . ومن أمثال هذه الاستراتيجيات اختيار الموردين ، المناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والدفع وتقديم الائتمان....

1 - غول فرحات، **مرجع سابق** ، ص190.

المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يفرض عليها فهم الموارد المميزة والأسواق، وتوقعات الطلب المتغيرة، ويستدعي كل ذلك قدرات تكييف متطورة، وتنمية تنافسية المؤسسة، لذلك وجب على المؤسسة أن تتميز بالليونة وسرعة الهجوم والتكيف، وأن يمتلك الحكمة والحدس والكفاءة التي تسمح له باكتساب ميزة تنافسية.

لهذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم الإستراتيجيات التي تم تطبيقها في الواقع في عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في دول مثل أمريكا وأوربا والتي يمكن أن تكون نموذج صالح تقتدى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

1 – إستراتيجية التكامل:

هي عبارة عن امتلاك المؤسسة لمجموعة من الأنشطة التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل عمودي أو أفقي أو خلفي، وتأخذ هذه الإستراتيجية الأشكال التالية[1]:

1.1 – التكامل الأمامي:

يقوم التمالك الأمامي على تملك المؤسسة لقنوات التوزيع، سواء من خلال منافذ الحملة أو التجزئة والتحكم فيها.

2.1 – التكامل الخلفي:

تقوم المؤسسة بتملك منافذ التوريد وفرض سيطرة عليها، وتستخدم عادة هذه الإستراتيجية عندما يكون الموردين غير جديرين بالثقة.

3.1 – التكامل الأفقي:

يقصد بها قيام المؤسسة بتملك أو شراء مؤسسة منافسة أو زيادة السيطرة عليها، ويعتبر استخدام هذه الإستراتيجية من التطورات الهامة في ميدان الإدارة الإستراتيجية.

---

1 - نادية العارف، مرجع سابق، ص.55.

2 – الإستراتيجيات المكثفة:

يطلق عليها الإستراتيجية المكاف المكلفة نظرا لما تتطلبه من جهد لتحسين موقع المؤسسة التنافسي، ومن أشكالها:

1.2 – إستراتيجية اختراق السوق:

وتعني استخدام الجهود البيعية والاشهارية والتسويقية لزيادة حصة المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية ، تهدف الى زيادة المعدل الاستهلاك الحالي.

2.2 – إستراتيجية تنمية السوق[1]:

وتعني زيادة عدد الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة أي التوسع الجغرافي في أسواق المؤسسة ولكن لبيع نفس المنتوج .

3.2 – إستراتيجية تنمية المنتج:

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى زيادة المبيعات من خلال تحسين وتعديل المنتجات والخدمات الحالية.

3 – إستراتيجية التنويع[2]:

يمثل التنويع في تعدد الأنشطة والإستراتيجية للمؤسسة، كأن تقوم هذه الأخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية، ويمثل التنويع عدة مجالات منها: تنويع المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، مصادر التوريد، منافذ التوزيع.

4 – الإستراتيجيات الدفاعية:

تلجأ المؤسسة إلى إتباع إستراتيجيات أخرى، كإستراتيجية المشروع المشترك، أو تخفيض حجم الاستثمار، أو التصفية.

1.4 – إستراتيجية المشروع المشترك:

هي أحد أشكال الإستراتيجية الدفاعية، بحيث تدخل مؤسسة أو أكثر في شراكة بغرض استغلال فرصة ما. وهذه الشراكة قد تكون في مجال البحث والتطوير، التوزيع، التصنيع، المشاركة في دخول المناقصة.

---

1 - غول فرحات، مرجع سابق، ص.193.

2 - نادية العارف، مرجع سابق، ص.61.

2.4 – إستراتيجية الانكماش:

يطلق عليها إستراتيجية التحويل أو إعادة التنظيم، وهي تهدف إلى تدعيم القدرات المميزة للمؤسسة، أي أنه خلال فترة الانكماش وزيادة الضغوط، تلجأ المؤسسة إلى تخفيض عدد العاملين، غلق بعض الوحدات الإنتاجية، بيع بعض العقارات،... الخ.

3.4 – إستراتيجية تخفيض الاستثمار:

وهي قيام المؤسسة ببيع جزء منها من أجل تخفيض الاستثمار، وتوفير رأس المال اللازم لاستثمارات مستقبلية، وأصبحت هذه الإستراتيجية تلقى قبولا في المدة الأخيرة.

4.4 – إستراتيجية التصفية:

وتعني بيع كل أصول المؤسسة، وتعد التصفية اعتراف بعدم قدرة المؤسسة على البقاء، فهي إستراتيجية صعبة، وتعني التوقف عن العمل بدل الاستمرار في تحمل الخسارة.

5 – إستراتيجية التخصص:

ترتبط عادة هذه الإستراتيجية بمؤسسات حديثة النشأة، حيث تقوم المؤسسة بتخصيص جميع مواردها ووسائلها حول عدد محدد جدا من الأنشطة المربحة مع درجة عالية من المعرفة، وفي هذه الحالة المؤسسة تبحث عن تنمية وتطوير ميزتها التنافسية في إطار نشاط محدد، وتسمح هذه الإستراتيجية بتسهيل التسيير ووضوح الأهداف، مما يجعلها تحتل مركز جيد في السوق، وغالبا ما يكون اختيار هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات.

6 – الإستراتيجية الأساسية:

هي إستراتيجيات تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، وتحدد وفق ما يلي:

- **الميزة التنافسية:** والتي تتحقق بإضافة قيمة للمستهلك، عن طريق التميز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.
- **القدرة التنافسية:** والتي تعكس مدى توفر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين.

فحسب بورتر، فإنه توجد أمام المؤسسة ثلاث إستراتيجيات أساسية، تقع في إطارها مختلف قراراتها وحركاتها الإستراتيجية، والمتمثلة في السيطرة على التكاليف، التمييز وإستراتيجية التركيز.

1.6 – إستراتيجية التركيز:

وتعني تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم فجوة سوقية محددة، قد ترى المؤسسة أنه هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة[1]. هذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة، حيث تختار قطاع معين لا تخدمه المؤسسات الكبيرة لتحقيق أرباح عالية. وفق هذه الإستراتيجية، فإن المؤسسة تستهدف فجوة سوقية محددة وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التمييز.

2.6 – إستراتيجية التمييز:

تعمل المؤسسة على تمييز منتوجاتها بخصائص إضافية، مقارنة مع منتجات منافسيها، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة، سواء المميزات الحقيقيـة أو المعنوية مقارنة بمنتجات المنافسين.

ويسمح التميز للمؤسسة باقتطاع سعر إضافي، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية، كوفاء الزبائن.

3.6 – إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

وتعني تخفيض المؤسسة تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين في نفس القطاع من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف، ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب، منها ربط الإنتاج بالتكلفة، تبسيط أسلوب الإنتاج[2]،... الخ.

7 – إستراتيجية التحالف الإستراتيجية:

يعرف تومسون التحالف على أنه اتفاق تعاون ما بين مؤسسات تعمل في نفس القطاع، هذا الاتفاق يخص جانب البحوث المتعلقة بتطوير التكنولوجيا، الاستخدام المشترك للتسهيلات في مجالات الإنتاج، كتصنيع مكونا-ت منتجات أو تجميع منتجات مشتركة، التسويق.

ويعرف كذلك على أنه: «عبارة عن شراكة تبرم بين طرفين على الأقل لهما أهداف متماثلة وعمل معين يتقاسمان الأرباح ويتحملان المخاطر ويستفيدان من نفس المزايا.

1 - محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.176.

2 - Michel Porter, p.23.

1.7 – أهمية التحالف الإستراتيجي:

للتحالف الإستراتيجي عدة أهداف نذكر منها:

- الدخول إلى أسواق جديدة.
- تحقيق التكامل.
- الاستفادة من نتائج البحث والتطوير.
- كسب قنوات جديدة وتغطية أفضل للسوق.
- تقاسم التكاليف وتقليل المخاطر.
- تحسين معدلات النمو والفعالية بالنسبة للمؤسسات المتحالفة.
- إمكانية إنتاج منتجات متعددة بدلاً من منتوج واحد.
- تحسين المركز التنافسي.

ومن خصائص التحالفات أنها قد تكون بين طرفين أو أكثر، وقد تكون مدة التحالف طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى، كما يمكن أن تكون التحالفات غير محددة المدة.

ويمكن للتحالف أن يأخذ الأشكال التالية:

* تحالف بين مؤسستين متباينتين في القوة:

- تحالف بين مؤسسات متنافسة، تحالف ما بين مؤسسات غير متنافسة.
- تحالف متكامل (مساهمة كل طرف متحالف مساهمة لا يوفرها الطرف الآخر).
- تحالف مشترك (يتم بين مؤسستين أو أكثر في الإنتاج، وتطوير، مع تمتع كل طرف بحرية التوزيع).

المبحث الثالث: اختيار الإستراتيجية وتقييمها

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المواقف والظروف التي تواجه الإستراتيجيين، عند اختيار الإستراتيجية الأكثر ملائمة، إضافة إلى مقاييس التقييم للإستراتيجيات، وبعض نماذج تقييمها لبعض الدول.

1 – دليل اختيار الإستراتيجية:

سنتعرض في هذه النقطة لمختلف المواقف التي قد تواجهها المؤسسة والإستراتيجية الأكثر ملائمة والفعالية لهذا الموقف.

- **إستراتيجية التكامل الأمامي:**

تلجأ إليها المؤسسة في الحالات التالية:

- عندما يكون نظام التوزيع مرتفع التكلفة وغير قادر على إشباع حاجات التوزيع في المؤسسة.
- عندما تكون نسبة نمو المؤسسة في ارتفاع مستمر.
- عندما تكون هامش ربح الموزعين وتجار التجزئة مرتفع، فيفضل قيام المؤسسة بتوزيع منتوجاتها، حتى تكون أكثر قدرة على التنافس.

- **إستراتيجية التكامل الخلفي:**

تلجأ إليها المؤسسة في حالة:

- تكلفة الموردين الحاليين للمؤسسة مرتفعة.
- عدد الموردين محدودة وعدد المنافسين كبير.
- حصول الموردون الحاليون على هامش ربح مرتفع، يجعل المؤسسة تتشجع لدخول مجال التوريد.
- حاجة المؤسسة لموارد معدنية بصفة عاجلة.

- **إستراتيجية التكامل الأفقي:**

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:

- عندما تكون للمؤسسة ميزة نسبية في منطقة معينة.
- عندما تتنافس المؤسسة في صناعة ذات نمو متزايد.
- عند غياب منافسين حقيقيين في السوق.

- **إستراتيجية اختراق السوق:**

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية في المواقف التالية:

- عندما تكون الأسواق الحالية غير متشبعة بسلعة أو خدمة معينة.
- متوسط الاستهلاك في حالة زيادة.
- متوسط المبيعات في حالة زيادة.
- حصة السوق للمنافسين الرئيسيين في انخفاض.

- **إستراتيجية تنمية السوق:**

تلجأ المؤسسة في ظل الظروف التالية:

- وجود قنوات توزيع جديدة بتكلفة معقولة وذات جودة.
- نشاط المؤسسة في حالة نجاح.
- وجود أسواق جديدة وغير مشبعة.
- وجود طاقة إنتاجية فائضة المؤسسة.

- **إستراتيجية تنمية المنتج:**

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:

- عندما تتنافس المؤسسة في صناعة تتميز بسرعة التطور التكنولوجي.
- عندما يقدم المنافسون الرئيسيون منتجات ذات جودة أفضل بأسعار مقاربة.
- عندما تتنافس المؤسسة في صناعة سريعة النمو.
- عندما تتوفر المؤسسة على قدرات قوية في مجال البحث والتطوير.

- **إستراتيجية التنويع المركز:**

وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:

- عندما تتنافس المؤسسة في صناعة لا تنمو أو بمعدل نمو بطيء.
- عندما يمكن تقديم منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية بأسعار تنافسية.
- عندما تكون السلع الجديدة موسمية وتحقق التوازن في ظل التذبذب الحالي لمبيعات المؤسسة.
- عندما تكون المنتجات الحالية للمؤسسة في مرحلة تصور في مرحلة حياتها.

- **إستراتيجية التنويع المتنوع:**

وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:

- تدهور المبيعات والأرباح للصناعة الأساسية للمؤسسة.
- عندما تملك المؤسسة كل الظروف اللازمة للمنافسة بنجاح في صناعة جديدة.
- عندما تشبع الأسواق الحالية بمنتجات المؤسسة.

- **إستراتيجية التنويع الأفقي:**

تلجأ إليها المؤسسة في ظل الظروف التالية:

- عندما يرتبط على إضافة منتجات جديدة وغير مرتبطة بزيادة إيرادات المؤسسة من منتجاتها أو خدماتها الحالية.
- عندما تتنافس المؤسسة في صناعة شديدة التنافس.
- عندما يمكن استخدام قنوات التوزيع الحالية للمؤسسة في تسويق المنتجات الجديدة للمستهلكين الجدد.

- **إستراتيجية المشروع المشترك:**

تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:

- عندما تتكامل القدرات التمايزية لمؤسستين بشكل ملموس.
- عندما يكون هناك مشروع مربح للغاية ولكنه يحتاج إلى موارد وينطوي على درجة كبيرة من المخاطرة.
- عندما تواجه مؤسستين أو أكثر المؤسسات أصغر حجما صعوبة في التنافس مع مؤسسة كبيرة.
- عندما توجد حاجة لتقديم تكنولوجيا جديدة على وجه السرعة.

- **إستراتيجية الانكماش:**

تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:

- عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها على الرغم من تمتعها بقدرة مميزة.
- عندما تعاني المؤسسة من انعدام الكفاءة وانخفاض الربحية وتدهور مبيعاتها.
- عند فشل المؤسسة في الاستفادة من الفرص الخارجية.
- عندما تنمو المؤسسة بصورة كبيرة مما يستدعي ضرورة إعادة الهيكلة الداخلية.

- **إستراتيجية تخفيض الاستثمار:**

وتتبع في ظل الظروف التالية:

- عندما تتبع المؤسسة إستراتيجية انكماش وتفشل في إتمام التحسينات الضرورية.
- عندما يكون قسم ما المسؤول عن تدهور أداء المؤسسة ككل.
- عندما تحتاج المؤسسة إلى موارد مالية كبيرة وعاجلة ويتعذر توفيرقها.

- **إستراتيجية التصفية:**

- عند إتباع المؤسسة كل من إستراتيجية الانكماش وتخفيض الاستثمار وتفشل في الحالتين.
- عندما يكون البديل الوحيد للمؤسسة هو الإفلاس.

2 – معايير تقييم الإستراتيجيات الحكومية حسب (OCDE)[1]:

حسب منظمة التعاون والتطور الاقتصادي (OCDE) التي تولي اهتماما بالغا بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي بفضلها تم التوصل إلى توحيد النظرة في الطرق المستعملة لتقييم السياسات الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بداية الأمر، لا يمكن إجراء عملية التقييم بصفة صحيحة قبل أن تكون السياسات لفائدة القطاع واضحة، وقد تم اقتراح استعمال إطار COCE، حيث يعرف الأول "C" الشفافية والتناسق فيما يخص تدخل السلطة العمومية، وهنا يعني أن تكون السياسة المطبقة مفهومة من قبل مطبقها، وكذا المستفيد منها من جهة، ويقابلها التنسيق التام بين الإدارات والمؤسسات الحكومية مع تجانس الإطار القانوني لهذه الإجراءات من جهة أخرى.

حرف "O" يعني الأهداف لضمان وضوح السياسات، ويتحتم على أن تكون الأهداف ملموسة وواقعية، والتي يمكن أن تخص زيادة عدد المؤسسات نسبة إنشاء المؤسسات أو القيمة المضافة، ويمكن كذلك البحث عن رفع عدد المقاولين عند فئة معينة وفق الانتماء الجغرافي والجنسي أو الفئات المحرومة.

حرف "C" ويعذني المستهدف (Cible)، بحيث يتم تحديدها بالصفة التي يمكن من التقييم فيما بعد، والمثال على ذلك تحويل الأهداف إلى (Cible)، فإذا أخذنا هدف يتضمن رفع نسبة إنشاء المؤسسات، في هذه الحالة يكون المقصود (Cible) هو رفع عدد المؤسسات بنسبة 10% خلال الثلاث سنوات المقبلة، وبعدها يتم تحديد إذا تم بلوغ هذا الهدف أو عدم بلوغه.

حرف "E" يعني التقييم والذي هو محور النقاش، بحيث أنه لا يمكن القيام بالتقييم في غياب الأهداف، لأن التقييم لا يمكن القيام به إلا في إطار، أين تكون آثار السياسات محددة تماما وواضحة.

---

1 - Deuxième conférence de l’OCDE des ministères de PME promouvoir de entreprenariat tle PME inventes dans l’économie mondial vers une mondial station . plus responsable et mieux partagée, atelier évaluation et politiques et programmes à l’égard de PME, Istanbul, Turque, 3,5/06/2004.

كما أن عنصر التقييم يجب أن يكون في قلب إعداد السياسات، ولا يتم القيام بهذا التقييم كعملية حسابية لتحديد إذا تم صرف الأموال العمومية بطريقة عقلانية، مع العلم أن هذه الوظيفة هامة جدا.

ويستلزم على التقييم أن يخصص خلال المطاف، وليس في نهاية المطاف توضيح الرؤى السياسية القائمة، حيث تمكن من تعديل وتصحيح الأهداف وفق فعالية الإجراءات المعتمدة ميدانيا.

ويمكن القيام في المجال التقني بتقييم آثار برامج الدعم، من خلال سياسات تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتكونة من (06) مراحل، ومن المستحسن أن يكون الذين يشرفون على عملية التقييم مستقلين عن مسؤولي البرامج.

1.2 – إطار تقييم السياسات الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

التقييم هو عملية يتم فيها البحث بصفة آلية وهادفة قدر المستطاع على النجاعة والفعالية، وتأثير النشاط مقابل الأهداف، وعلى الخصوص تحليل حيز التنفيذ والتسيير الإداري.

للتوضيح أكثر، نأخذ مثال المؤسسة البريطانية لخدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال 2001 و 2002 والتي حددت الأهداف الإستراتيجية لها والمتمثلة فيما يلي:

- تكون الناطق الرسمي والفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى الحكومة والسهر على توعية وإدراك السلطات العمومية لحاجات المؤسسة.
- العمل في ظل إطار قانوني الذي يمكن من تخفيف الأعباء بأقصى حد ممكن على المؤسسات.
- إعداد وضمان سير خدمات الدعم للمؤسسات على المستوى الدولي بغرض الرفع من مستوى التنافسية ومردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ترقية روح المؤسسة على كل مستويات المجتمع، وبالخصوص بالنسبة للمجموعات غير ممثلة في المجتمع المحروم.

أما بالنسبة للمستهدف (Cible) والتي تمثل محطة الوصول بالنسبة للمؤسسة البريطانية للخدمات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتتمثل فيما يلي:

- عرض مساعدات إلى 5000 مؤسسة قبل مارس 2002.
- نسبة إشباع الزبائن بنسبة 80% لمجموع الخدمات المقدمة.
- مساعدة ربط الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 20 إلى 80% قبل مارس 2002.
- معالجة 5000 طلب يومي على الانترنت والخاص بعلاقات العمل.
- الرد على 2000 مكالمة هاتفية يوميا في مركز مكالمات الوطن.
- وضع شبكة الأعمال الجامعية قبل سبتمبر 2001.
- إنشاء تدفقات مالية لتغطية النقص في سلسلة تمويل المؤسسات المنشأة وفي طريق التوسعة.

- الانطلاق قبل أكتوبر 2001 في برنامج موجه لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لفهم الاستثمار الخارجي والتحضير له.
- إنشاء صناديق رأسمال المخاطرة الجهوية وانطلاق مشاركتها في أولى الاستثمارات قبل مارس 2002.
- إنشاء صندوق تحضين المؤسسات قبل سبتمبر 2001 وإعلان أول القروض في ديسمبر 2001.
- الوصول إلى هدف مليون مؤسسة بريطانية تعرض خدمات خطية قبل مارس 2002.
- إعداد مخطط عمل (Excellence Council in Management and leadership) حتى تكون توصيات قابلة للتطبيق قبل أكتوبر 2001.
- توظيف 15 ألف Step(*) إلى غاية سبتمبر 2001.

أما فيما يخص الجزائر فإننا وجدنا رؤية واضحة للأهداف والمتمثلة في إنشاء 100,000 مؤسسة خلال 5 سنوات (ما بين 2004 – 2009) ولكن المستهدفات (Cible) تبقى غير واضحة.

2.2 – إطار تقييم السياسات الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

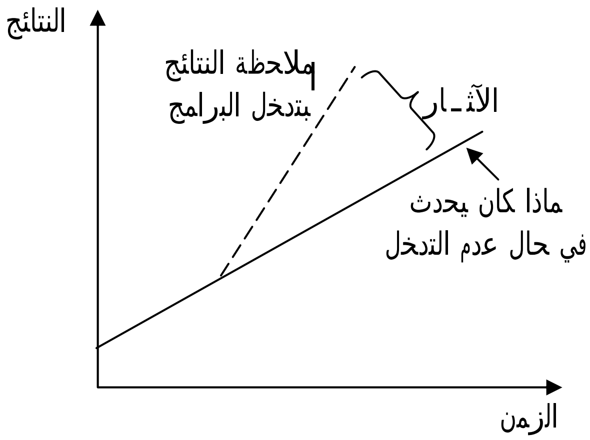
هناك عدة خصوصيات تمكن من تقييم الإستراتيجية، هي التبرير، الإضافات، التفوق والنجاعة، ومنها النجاعة الخاصة ونجاعة التأقلم، وفيما يخص عنصر الإضافات فهو يمثل الأثر الحقيقي للبرامج أو الإجراءات التي باشرت بها السلطات العمومية، وهي ليست سهلة التحقيق ولكن يمكن ترجمتها بزيادة في الإنتاج، والعمالة، ورقم الأعمال ونشاط التصدير.

كل الإستراتيجيات المتبنية أو الناتجة عن ضغط من الظواهر الخارجية أو المتبناة عن تفكير يستوجب تقييمها كما ونوعا.

وهذا يعني أن الإستراتيجية يمكن قياسها من خلال الفارق بين النتائج الملاحظة الناجمة عن تدخل السلطات العمومية وما إذا كان يحدث في حالة عدم التدخل.

---

* Step: هو برنامج لمدة 8 أسابيع يسمح للطلبة في السنة الثانية من الطور الأول الجامعي لتحقيق خلال عطلة الصيف، مشروع متابع ومختار في مؤسسة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتدفع جوائز للمشاريع الممتازة وتهدف إلى تحفيزهم على إنشاء مؤسسات خاصة.



Source : Deuxième conférence de l'OCDE des ministères en charges des petites et moyenne entreprises (PME), Istanbul, Turque, 25 juin 2004.

لقد تم إحصاء عدة طرق لتقييم آثار البرامج الحكومية أو الإستراتيجيات المطبقة والمتكونة من ستة مراحل والملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم ( ):

المتابعـة	
مرحلة 01 –	وضع البرامج
مرحلة 02 –	آراء (opinion) المستفيدين
مرحلة 03 –	رأي المستفيدين فيما أضافه جهاز المساعدة
التقييـم	
مرحلة 04 –	مقارنة المؤسسات المستفيدة مع مؤسسات رجعية
مرحلة 05 –	مقارنة مع مؤسسات شاهدة
مرحلة 06 –	أخذ بعين الاعتبار الانحرافات الناجمة عن الاختيار

Source : Deuxième conférence de l'OCDE des ministères en charges des petites et moyenne entreprises, op.cit.

المرحلة 1: وضع البرامج: بحيث يصبح من الضروري معرفة خصوصيات المؤسسات التي تشارك في البرامج والتي لا بد من معرفة خصوصيات المؤسسة التي تستفيد من ذلك، ويتم طرح الإشكاليات لتحديد الهدف في هذه المرحلة وهي: عدد المؤسسات المشاركة، قطاعات الإنتاج، مكان النشاط، الحجم، المبالغ المخصصة، إلاّ أن هذه المرحلة لا تعطي أي إشارة بخصوص فعالية الإستراتيجية ولا تعطي أي تحليل حول بلوغ الأهداف.

المرحلة 2: أراء المستفيدين: يوجه استفسار إلى المؤسسات المستفيدة من البرنامج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (): الاستفسار الموجه للمؤسسات.

الأسئلة
• مشاركين في البرنامج: هل تم التقييم؟
• المؤسسات: هل تلقت مشاكل عند وضع البرنامج حيز التنفيذ؟
• معرفة الإجراءات إن كانت طويلة أو ثقيلة؟
المشاكل
• إذا تم تقييم البرنامج فهذا لا يمكن من استنتاج نجاعته؟
• هذه المرحلة يمكن أن تقدم إشارات حول تنفيذ الإستراتيجية؟

المرحلة 3: أراء المستفيدين فيما أضافه جهاز المساعدة: مرحلة معقدة بالنسبة للأسئلة المطروحة على المستفيدين والمتمثلة في:

- هل تظن المؤسسات أن جهاز المساعدة المتاح وفر إضافة؟
- هل يمكن الوصول إلى النتائج المرجوة بدين الجهاز؟
- هل الجهاز له آثار التبديل؟

المرحلة 4: مقارنة بين المؤسسات المستفيدة والمؤسسات المرجعية: حيث يكون الطرح يستجيب للإشكاليتين التاليتين:

- تطور التشغيل / المبيعات للمؤسسات المستفيدة بالمقارنة مع المؤسسات المرجعية.
- بقاء المؤسسات المستفيدة بالمقارنة مع المؤسسات المرجعية.

المرحلة 5: مقارنة مع المؤسسة الشاهدة: نأخذ بعين الاعتبار العوامل التي يتم ملاحظتها وذات الأهمية، كنظام الملكية، الحجم، القطاع، البعد الجغرافي، ويتم مقارنة ما إذا كانت المؤسسات المستفيدة وغير المستفيدة لا تختلف على هذه النقاط المذكورة، وبعدها يتم تحديد الفوارق بين الصنفين من المؤسسات، وبعدها يتم تحديد الفوارق بين الصنفين من المؤسسات المشاركة وغير المشاركة في البرنامج وتأخذ بعين الاعتبار التالي:

- مقارنة بين المؤسسات المستفيدة والمؤسسات الشاهدة فيما يخص (السن، القطاع، نظام الملكية، التموقع الجغرافي).
- مقارنة الصنفين من المؤسسات خلال نفس الفترة.

المرحلة 6: مقارنة المؤسسات الشاهدة بطريقة يتم تصحيح الناجم عن الاختيار: ومبدأها هو استعمال تقنيات الإحصاء (استعمال المقدر لـ HEKMAN) في المرحلتين لغرض التعديل أو اللجوء إلى الأفواج العشوائية.

3 – معايير تقييم إستراتيجية المؤسسة:

1.3 – إعداد لوحة القيادة:

تعتبر لوحدة القيادة وسيلة تمكن من قيادة المؤسسة، وهي عبارة عن مجموع مؤشرات يتم اختيارها بدقة حسب مناصب المسؤوليات لدى المؤسسة حسب الحاجات والأهداف المنوطة للمسؤولين والموضوعة حيز التنفيذ لجعل قرار المسيرين سريع وسهل.

وتعتبر لوحة القيادة أداة تسييرية، تقديرية، يمكن من إظهار الفروقات بين الأهداف الأولية والإنجازات التي يمكن من تصحيح الأخطاء.

وحتى تؤدي دورها المنوط بها، يتوجب توفر المتطلبات الثلاث التالية:

- سهولة القراءة.
- التلخيص.
- الوضوح.

وتبقى لوحة القيادة أساسية في التحقق من مطابقة إنجاز الأهداف (الإستراتيجية، التسيير أو العملية) والقيام بإجراءات تصحيحية عن الوسائل وإعادة توجيه أهداف المؤسسة.

ويمكن للوحة القيادة مراقبة كل من[1]:

- الإستراتيجية الممارسة على المدى الطويل ومتابعة النجاعة، أي المراقبة.
- التسيير: مراقبة على المدى القصير توجيه النشاطات على الأهداف المحددة في إطار الإستراتيجية.

الشكل رقم ( ): مراحل بناء لوحة القيادة.

توضيح المهام وتعريف الأهداف
↓
تحديد المتغيرات
↓
اختيار المؤشـ رات
↓
وضع مقاييس ومؤشرات

.Source : Jacques Castelnou, Loic Daniel et Bruno Mettling, op.cit, p.218

1 - Jacques Castelnou, Loic Daniel et Bruno Mettling, op.cit, p.161.

وأن وضع هذه الأدوات على مستوى المؤسسة يطرح بعض الإشكاليات الاختيارية الحساسة:

- عدم تحويل المؤسسة إلى شركة إنتاج الإحصاء لأنها قد تزيد من نفقات الاستغلال.
- يبقى من الأهم معرفة ماذا يجري بدقة للتمكن من إجراء التصحيحات اللازمة.
- دقة التقييم ودورته مع تحديد تكلفته.

وإن هذه الأدوات يمكّن المؤسسة من وضع لوحة القيادة الموجهة نحو الفعل والقرار من خلال مؤشرات تلخيصية، وفي حالة عدم إمكانية تقديم تقييم رقمي يمكن استعمال رموز الألوان[1]:

- الأخضر: إنجاز طبقا للتقديرات ولا يوجد خطورة تذكر.
- البرتقالي: إنجاز جزئي أو متأخر.
- الأحمر: إنجاز تحت مستوى الأهداف.

ويمكن كذلك إعطاء مثال حول لوحة قيادة لميزانية، ويمكن أن تكون دورتها أسبوعية أو شهرية.

الجدول رقم ( ): نموذج من لوحة القيادة.

- التاريخ. . . . .
- رقم إلى نهاية: شهر
- الشرح العام: برتقالي
- المدرسة التجارية: أخضر
- مديرية الصيانة: أحمر
- مديرية الإدارة المالية: برتقالي
- مديرية المستخدمين: أخضر
- المديرية العامة: برتقالي
قائمة الإجراءات المقررة:
1 –
2 –
⋮

Source : Christian Fournier, op.cit, p.97.

1 -

وتكون لوحة القيادة شاملة وتجمع كل أهداف المؤسسة، ويتم تعيينها بصفة منتظمة إذا كانت الأهداف محددة بالنسبة لكل نشاط المؤسسة، فإن لوحة القيادة تشمل إذن:

- مؤشرات الإنجازات السابقة (رقم الأعمال وهوامش الاستثمارات والمخزونات).
- مؤشرات الإنجازات المستقبلية (الطلبات، تطوير منتجات جديدة واقتراحات عبر التنفيذ..)
- مؤشرات التنظيم الداخلي...
- مؤشرات حساسة للمحيط (مؤسسات منافسة، قنوات التوزيع).

ويمكن إنجاز لوحة قيادة مبنية على الرموز كالإشارات الحسابية التالية:

الإشارة التي يرمز إليها يمكن أن تكون:

0: عوامل في تطور حيادي.

+ إلى + + + + + + عوامل في تطوير في اتجاه ملائم.

– إلى – – – – عوامل في تطوير في اتجاه معاكس (غير ملائم).

الجدول رقم ( ): نموذج عن لوحة القيادة.

المحيط: أخطار وفرص
العوامل الاقتصادية: العامل رقم 1: . . . . + + + + العامل رقم 2: . . . . + العوامل المرتبطة بالسوق العامل رقم 1: . . . . – العامل رقم 2: . . . . 0 الخ

Source : Christian Fournier, op.cit, p.76.

4 – كيفية تقييم الإستراتيجية داخل المؤسسة:

1.4 – التقييم النوعي:

التقييم الأول للإستراتيجية يتضمن تقدير درجة توافق الإستراتيجية مع الأهداف العامة التي حددتها المؤسسة، والمثال المقدم في الجدول يوضح مفهوم تقسيم الأهداف:

الجدول رقم (   ): نموذج لتقييم نوعي داخل المؤسسة.

محاور الإستراتيجية (الأفكار الأساسية)	مواصفات (الأهداف العامة)					
	مردودية في الأجل القصير	مردودية الأجل المتوسط	توسع	الأمن	صورة المؤسسة	المجموع
الفكرة الأولى	+2	0	0	0	– 1	+1
الفكرة الثانية	+1	+1	+2	0	0	+4
الفكرة الثالثة	+1	+2	+1	+2	+1	+7
الفكرة الرابعة	+2	+1	0	– 2	– 1	0

Source :

- (2 –) غير ملائمة إطلاقا.
- (1 –) ناقصة.
- (0) حيادية.
- (+2) حسنة.
- (+1) ملائمة.

2.4 – التقييم الاقتصادي: إن الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة تتجه نحو إحدى الاختيارين: إستراتيجية مبنية بالأساس على إعادة توزيع الوسائل أو التي ترتكز على إنجاز استثمارات جديدة وهامة.

3.4 – الإستراتيجية المبنية على توزيع الوسائل: توافق هذه الإستراتيجية فكرة التمركز حول مهنة المؤسسة الأساسية أو المنتجات أو الزبائن أو المناطق الجغرافية،... الخ.

4.4 – الإستراتيجية المرتبطة بإنجاز استثمارات جديدة: وتشمل سواء اقتناء مؤسسة جديدة أخرى أو دخول سوق جديد (بناء مؤسسة، حملة إعلامية...)، فيكون الحساب يتضمن حساب الفرق في الزمن الفارق بين الاستثمارات والأرباح المنتظرة، قبل القرار النهائي للتشخيص.

المبحث الرابع: الإستراتيجية على المستوى الكلي لقطاع المؤسسات ص و م

لتحقيق الاختيارات والوصول إلى الأهداف المنشودة، يجب على الوزارة الوصية أن تضع سياسات وبرامج جديدة وشجاعة على المديين القريب والبعيد، لترقية ودعم تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما اتخذت من الإستراتيجية، فإن هذه الإستراتيجية لا تكفي ما لم تكن هناك إستراتيجية مكملة على المستوى الكلي أو على مستوى المحيط الذي تنشط فيه من أجل الوصول إلى الهدف المنشود من هذا القطاع.

وسنحاول في هذا المبحث اقتراح بعض البرامج للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك على عدة مستويات، كالتأهيل، والتمويل، العقار، التكوين، نظام المعلومات والتشاور،... الخ.

1 – على مستوى التمويل:

لسنوات طويلة ظلت البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر تعمل وفقا لخطط التنمية التي تعدها الدولة، بدون أن تعمل مطلقا على تحقيق المردودية الاقتصادية. وموازاة مع الأزمة الاقتصادية في منتصف الثمانينات، كانت المصارف قد وصلت إلى مرحلة حرجة، مما استدعى عملية إصلاح عاجلة لتحسين الوضع، فبدأت عملية إصلاح النظام المصرفي في عام 1988، والتي كانت تهدف أساسا إلى تحديثه وجعله في مستوى التغيرات الحاصلة على الصعيدين الوطني والدولي.

1.1 – وضعية القطاع المصرفي في الجزائر:

كانت البنوك العمومية الجزائرية تعيش وضعية مالية صعبة، نتيجة سوء تسييرها للديون للممنوحة للقطاع الاقتصادي العمومي المختل هيكليا في غالبيته، ولكن منذ سنة 2000 عرفت الجباية البترولية زيادة مستمرة، أدى إلى تحسين خزينة البنوك، وزيادة الفائض لديها، لكن هذا التحسن لم يؤدي إلى زيادة ملموسة للقروض المقدمة لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن البنوك الجزائرية أصبحت تعتذر دائما بالصعوبات التي تعرفها عند إعادة تمويل خزينتها لدى البنك المركزي والسوق النقدية، والكلفة المالية، بالإضافة إلى محدودية الموارد التجارية المحصلة. هاته العوامل تؤثر على كلفة رأس المال، مما يؤدي إلى إضعاف عزيمة أصحاب المشاريـع الاستثمارية، كذلك فإن البنوك ملزمة باحترام قواعد المخاطرة المحددة من طرف البنك المركزي الذي يقوم بتسطير الحدود القصوى لالتزامات البنوك.

إن التسيير البيروقراطي للبنوك العمومية ومركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بمنح القروض، كان لها تأثير سلبي على معالجة طلبات القروض لزبائنها هو عدم تأقلم التشريع مع التطور والتحول الاقتصادي الوطني نحو اقتصاد السوق.

أما فيما يتعلق بالبنوك والمؤسسات المالية التابعة للقطاع الخاص والتي تحصلت على رخص للنشاط خلال السنوات الأخيرة بعد صدور قانون النقد والقرض، فتركزت على قروض الاستهلاك في أغلبها.

2.1 – الجهاز المصرفي وعلاقته بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- لا يزال قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعيش وضعا متدهورا في علاقته مع البنوك وذلك لأسباب عديدة.
- إن النظام المصرفي في الجزائر عمل دوما على خدمة مؤسسات الدولة، وهي المشاريع التنموية الضخمة، وبالتالي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص لم تكن تنمو إلا على هامش مشاريع الدولة والتي لم تكن لتجد الدعم المالي اللازم.
- إن النظام البنكي يفضل القطاع التجاري فيما يتعلق بالاستيراد والتصدير، ذلك أن القطاع الصناعي هو قطاع كثير المخاطرة.
- النظام البنكي الجزائري يرفض التعامل مع أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لنقص الضمانات المقدمة، ففي دراسة ميدانية لمصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وجد أن 80% من المؤسسات المعنية نشأت بتمويل ذاتي، أي بالأموال الخاص للمالك بنسبة 100%، وهذا بالنسبة للمؤسسة من كل الأحجام و 20% فقط استفادت من قروض مالية عند إنشائها، وحوالي 90% من المؤسسات النشطة برأسمال 100000,00 دج، وهو الحد الأدنى المسموح به قانونا، وكل هذا له انعكاسات آنية على ارتفاع عدد المؤسسات وتطورها.

وبالتالي فإن تحديث الجهاز المصرفي هو ضمان لتطوير قطاع المؤسسات الصغيـرة والمتوسطة، ورفع عجلة التنمية الاقتصادية الشاملة وهذا يستدعي بالضرورة:

1 – إنشاء بنك للمعلومات يسمح للمؤسسة المالية والبنك من المعالجة السريعة للملفات، كما يسمح لها بتخفيض المخاطرة تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لا يتحقق إلا في حالة تقاسم المعلومات اللازمة والتي تتجاوز المعلومات المحاسبية المنشورة للجميع، وهذا ما يدعم ويقوي علاقة الثقة بين البنك والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، المقترضة، هذه الطريقة معمول بها في النظام المصرفي الألماني والنظام المصرفي الياباني.

إن نظام معلومات متطور وفعال يسمح كذلك بتحليل أفضل وملموس لمخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنه إبعاد المخاطر المالية وتخفيض المؤونات التي تقلل من ربحيتها، علما أنه في أوربا أكثر من 80% من المعلومات تتم بطريقة إلكترونية.

2 – إنشاء مؤسسة مالية متخصصة في تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3 – إحداث صيغ تمويل مفصلة ومنظمة حسب حاجيات هذا القطاع.

4 – تقديم مزايا وخدمات إدارية ذات مستوى عال تستجيب لواقع المرحلة الراهنة.

5 – توسيع استخدام القرض الإيجاري لأنه يعتبر أداة فاعلة وذات مردودية بالنسبة لتمويل مختلف الاستثمارات وخاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في الحصول على المعدات والآلات والتجهيزات الحديثة.

رغم تجربة القرض الإيجاري في الجزائر الحديثة والتي انطلقت في الحقيقة بداية التسعينات من خلال بنك البركة ثم تلتها محاولات محدودة من البنوك والمؤسسات المالية، مثل البنك الخارجي والبنك الوطني للتنمية وصندوق التعاون الفلاحي، ثم تلتها عدة صيغ للتمويل التأجيري، مثل القرض مع الرهن، والبيع الإيجاري للعقارات، لكن هذه التجربة تشكو العديد من النقائص كغياب إطار تشريعي ينظم ويحكم العملية، وعدم مرونة النظام المالي وتطوره، وغياب المبادرة والإبداع لدى البنوك، وغياب التحفيزات المنشطة لهذا النوع من الصيغ، خاصة من الجانب الجبائي.

إن كل هذه القيود لها أثر سلبي في تطبيق هذه الصيغة التمويلية الخاصة بتمويل المؤسسات الاقتصادية، ومن وراءها الاقتصاد الجزائري ككل، وبالتالي ينبغي التقليل من العوائق التي تواجه هذه الصيغة، وترسيخ ثقافة التمويل التأجيري وذلك لحل مشكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إنشاء عدة فروع لصناديق ضمان القروض لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورفع رأسمالها.

- نقترح كذلك إنشاء صندوق التفريغ Essaimage وهذا من أجل مساعدة الموظفين والمسيرين على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة متفرعة عن المؤسسات الكبيرة.

- إنشاء صندوق الهبات الموجه لدراسة السوق وهذا لتحفيز إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما للمتخرجين الجدد والمتحصلين على شهادات عليا وخريجي التكوين المهني.

- تشجيع إنشاء شركات رأسمال المخاطرة لأنها تعتبر من بين أحسن أشكال التمويل الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنه يتكيف وطبيعة هذه المؤسسة، وهذا بوجوده كشريك في الأصول وكذا في منهجية اتخاذ القرار، ولو أن في الجزائر شركتين تقدمان هذه التقنية وهما Sofinance و Finalep، ولكن نشاطها محدود نظرا لغياب الحوافز وعدم التشجيع من طرف النظام المالي والمشرع.

- التخفيف من شروط الدخول للسوق المالي (البورصة) الجزائرية، بإنشاء سوق ثانوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- حذف الضرائب – أو إيجاد طرق للتخفيف منها – على التوظيفات البنكية للأموال، مما يحفز الادخار ويزيد من احتياطي البنوك.

- إنشاء مراكز التسهيل المتخصصة في الاستشارة المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الهدف من ذلك مساعدة هذه على إيجاد أحسن تركيب مالي لمشاريعها.

- ترقية القروض الجماعية التي تشترك في تقديمها مجموعة من البنوك مع اقتسام المخاطرة المحتملة.

- تشجيع صيغ التمويل الإسلامية بمنح حوافز وتفضيلات لبنك البركة والعمل على زيادة هذه البنوك، ومن هذه الصيغ الرائجة، التمويل بالمضاربة والمشاركة والمرابحة.

إن أساليب التمويل الإسلامي تقوم على أساس دراسات الجدوى من الناحية الاقتصادية، وعلى أساس الحلال من الناحية الشرعية، فهي تنقل أسلوب الضمان والعائد إلى أسلوب المخاطرة والمشاركة، فلا مجال هنا لاستفادة طرف على حساب آخر، كما هو في التمويل التقليدي الذي يعزف كثير من شبابنا على إنشاء مؤسساتهم بتمويل ربوي رغم أنهم يعانون البطالة، فمن شأن هذه الأساليب تحفيز هذه الفئة من الشباب، ومن جهة ثانية بديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إقامة نظام ناجع لتغطية مخاطر سعر الصرف.
- وضع آليات ملائمة لاستقبال واستغلال خطوط القروض الأجنبية.
- الاستغلال الذكي لاختراعات وابتكارات المؤسسة كمصدر للتمويل، وخاصة مع دخول اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية حيز التنفيذ في العديد من البلدان، أصبح بإمكان المؤسسة الاستمرار في عملية الإبداع والابتكار لدورها الحاسم في ضمان بقاء المؤسسة وتطورها.

إن نجاح أي سياسة يجب أن تدخل في إطار إستراتيجية شاملة وطويلة المدى، وهذا ينطبق كذلك على إصلاح النظام المصرفي والمالي على السواء، ومن بين مفاصل التصوير اللازمة محيط اقتصادي وتشريع ملائم، سوق حر، نظام اتصالات واسع وفعال.

2 – على مستوى العقار:

إن عملية تطهير المحيط الاستثماري أضحى ضرورة ملحة في إدارة وتنظيم السياسة الاقتصادية، ولا شك أن أحد العناصر الأساسية المكونة لهذا المحيط والتي تعرقل الاستثمار هو العقار. ويمكن أن نقول بأن الوضعية الحالية هي غياب النظرة الشاملة في ميدان خلق وإنشاء المناطق الصناعية ومناطق النشاط من جهة، ومن جهة أخرى النصوص التي تدير هذا المجال والتي يمكن اعتبارها بأنها قد أعدت في ظروف قد جاوزناه الآن.

ومن أجل ذلك نقترح:

- إحصاء المساحات العقارية وتسوية عقود الملكية لكل المتعاملين الاقتصاديين.
- تبسيط مدة وإجراءات الحصول على العقار بالنسبة للمؤسسات المقبلة على الاستثمار.
- تحسين البنية التحتية حتى تستجيب للمتطلبات التقنية والتنسيق بين مختلف المؤسسات والهيئات العمومية، من أجل إنشاء أشغال المنفعة والبنى التحتية، كالكهرباء والغاز والماء.
- التنسيق بين المتخلين في العقار الصناعي (ANPI˜،CALPI، مديرية أملاك الدولة، البلديات، الوكالات العقارية) أو إنشاء هيئة توكل لها مهمة الإشراف على العقار.

وهناك نقترح أيضا أن تكون هناك إستراتيجية ترابط بين التنمية الصناعية وتهيئة الإقليم، وإقامة خريطة وطنية لتهيئة الإقليم والتنقيب عن الأراضي المتوفرة.

ويجب أيضا إعداد خريطة لتواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أصبحت حتمية لا بد منها.

هذه الخريطة تراعي ما يلي:

- التوازن السوسيو اقتصادي بين مختلف ولايات ومناطق الوطن.
- التكامل الاقتصادي (في مجالات الصناعات والخدمات) بين مختلف مناطق وولايات الوطن.
- المؤهلات الطبيعية والبشرية والاقتصادية لكل ولاية.
- اعتماد دراسات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة.
- الحاجيات الحقيقية للجزائر في مجال الخدمات والسلع والقطاعات الإستراتيجية.

ولإعداد هذه الخريطة يستوجب:

- إعداد شبكة للمعلومة الاقتصادية تعتمد التطور الحاصل في حقل المعلومات.
- إحصاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على التعريف الوارد في القانون التوجيهي.
- تحديث الوسيلة المعلوماتية لمديريات المناجم والصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الولائية ونقل المعلومة عبرها.
- إيجاد علاقة تكامل بين هذه المديريات والهيئات المالية على مستوى كل ولاية (CC، DI، CNRC، CASNOS، CNAS)، مما يمكنها من الحصول على المعلومات الخاصة بالقطاع ومقارنتها بتلك المتحصل عليها عبر عملية الإحصاء.
- القيام بدراسات اقتصادية حول فرص الاستثمار والقطاعات المربحة بالولاية.

3 – على مستوى التأهيل:

إن الأسباب الرئيسية التي تستدعي برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية، تتمثل في إبرام اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي وتأسيس منطقة التبادل الحر، والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC، كل هذا سيجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام منافسة شديدة.

1.3 – مفهوم التأهيل:

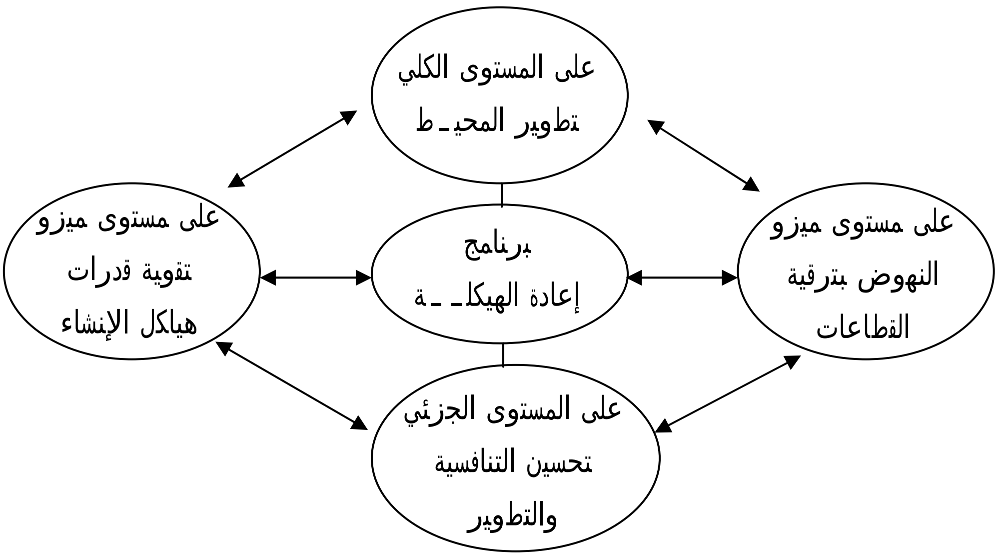
إن تأهيل المؤسسات يمكن وصفه بأنه مسار مستمر، يستهدف تحضير وتكييف المؤسسات ومحيطها لمتطلبات التبادل الحر، أضف إلى ذلك أن الإجراءات الموضوعة في برامج التأهيل تهدف إلى رفع القيود التي تعيق محيط الأعمال (المؤسسات، قوانين...)، كما تحاول جعل المؤسسة أكثر تنافسية من حيث ثلاثية التكلفة – الجودة – التجديد، وتهدف كذلك إلى جعل المؤسسات قادرة على مواكبة تغيرات السوق والتطورات التقنية.

إن التأهيل لا يعني الدخول في مسار تصنيع دولة ما، لكن تدعيم تنافسية المؤسسات الموجودة في هذه الدولة لتصبح قادرة على المنافسة الخارجية، هذه المنافسة التي أصبح لا مفر منها في ظل العولمة الاقتصادية، ولهذا فإن برامج التأهيل يجب أن تنطلق قبل وخلال تفكيك الحقوق الجمركية.

2.3 – الأبعاد المختلفة لبرامج التأهيل في الجزائر:

إن برامج التأهيل الموضوعة خاصة للدول النامية، وللجزائر بصفة خاصة، يمكن تعريفها على أنها مجمل الإجراءات التي يمكن أن تسهم في النمو الاقتصادي، وفي خلق مناصب الشغل وتدعيم التنافسية.

لهذا فإننا غالبا ما نجد برامج التأهيل تمس جوانب متكاملة، جانب محيط الأعمال، جانب البنى التحتية، الجانب المالي، جانب الموارد البشرية، جانب المؤسسات.



Source : Document MIR publier sur internet.

3.3 – واقع التأهيل في الجزائر:

ظهرت فكرة التأهيل في الجزائر مع برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (MIR)، ثم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

أ – برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (MIR): حددت الوزارة برنامجا لتأهيل المؤسسات الصناعية وذلك بالتعاون مع (ONUDI)، (PNUD) وإيطاليا، فقامت بإنشاء صندوق ترقية المنافسة الصناعية (FPCI)، هذا الصندوق موجه لتغطية الإعانات المالية المباشرة، وتقديم خدمات مرتبطة بالصناعة بهدف ترقية التنافسية الصناعية، فوجهت هذه المساعدات لتغطية جزء من نفقاتها على:

- التشخيص الكلي للمؤسسة وعلى مخطط التأهيل.

- الاستثمارات المادية وغير المادية.

كما يمكن للمساعدات أن توجه إلى هياكل الدعم وتحسين نوعية المنتجات الصناعية والتكوين، والبحث والتنمية، وترقية الجمعيات المهنية في القطاع الصناعي.

المؤسسات المستهدفة تشمل:

- مؤسسات القطاع الإنتاجي، الصناعي، الخدماتي، الخاضعة للقانون الجزائري.
- لها أقدمية 03 سنوات.
- توظف 20 عاملا أو أكثر بالنسبة للقطاع الصناعي.
- توظف 10 عمال إذا كانت خدمية مرتبطة بالقطاع الصناعي.
- سجلت على الأقل نتائج موجبة للاستغلال خلال السنتين الأخيرتين.
- لا تعاني صعوبات مالية.

انطلق برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة سنة 2000 بعمليات نموذجية خصت 50 مؤسسة، وفي سنة 2002 وبدعم من صندوق ترقية المنافسة الصناعية (FPCI) الذي خصص مبلـغ 2 مليار دج موجه لتأهيل 1000 مؤسسة عمومية وخاصة بمعدل 100 مؤسسة سنويا، وبعد حوالي 3 سنوات من النشاط تم تقدم 293 مؤسسة بطلبات التأهيل وتم قبول 191 ملف ورفض[1] 102 ملف، ومن بين 191 ملف مقبول حظيت 83 مؤسسة فقط بالتأهيل.

ب – البرنامج الأوربي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MEDA/EDPME): هذا البرنامج تتولاه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يهدف إلى تدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، وهو برنامج ممول من طرف الاتحاد الأوربي ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فترة 5 سنوات، وقد خصص له غلاف مالي 62,9 مليون أورو.

فحسب الإحصائيات انطلق برنامج (MEDAI) سنة 2005 عبر الوطن بـ 1180 عملية تأهيل لإجمالي 211842 مؤسسة صغيرة ومتوسطة على المستوى الوطني.

وفي نهاية 2007 استفادت 450 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من برنامج التأهيل MEDAI.

ج – البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أعدته وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة 01 مليار دج سنويا إلى غاية 2013 وتشرف عليه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)، التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05 – 165 بتاريخ 03 ماي 2005، وهو برنامج وطني يمس كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تعريف القانون الجزائري.

---

1 - وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، 2005.

وتنوي السلطات خلال (2010 – 2014) تأهيل 20,000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتم تخصيص غلاف مالي مقداره 160 مليار دج، أي بمعدل 5000 مؤسسة سنويا.

ورغم المجهودات المبذولة من طرف الدولة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك بعض النقائص والعراقيل التي تكبح عملية التأهيل.

فعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر، هناك اتفاق موقع بين منظمة أرباب العمل ووحدة تسيير برامج التأهيل على مستوى الاتحاد الأوربي، والتي تنص على تأهيل 1500 مؤسسة من بين 3000 يشملها البرنامج، لم تنطلق إلا بعد عام من توقيع الاتفاقية.

تعدد برامج التأهيل وتعدد الوصايات عليها يعد عاملا أساسيا في تبذير الموارد، وفي تأخر تنفيذ البرنامج، ولهذا نقترح أن يكون برنامجا واحدا تشرف عليه وصاية واحدة.

وحتى تعطي عملية التأهيل النتائج المرجوة منها، يجب أن تنخرط في برنامج التأهيل كل القطاعات التي لها علاقة بالمؤسسة الإنتاجية والخدماتية على السواء.

الاعتماد على القدرات الوطنية للتمويل، سواء كانت عمومية أو مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يبقى ضروريا لتحقيق أهداف برنامج التأهيل، ويجب كذلك تسطير برنامج إعلامي شامل وكامل ومكثف وتعبئة الطاقات والقدرات اللازمة من أجل التعريف ببرنامج التأهيل وأهدافه ومجالاته والمؤسسات المعنية به.

4 – على مستوى التكوين:

لا يزال أغلب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفتقرون إلى أبسط قواعد التسيير، وهذا ما يؤثر سلبا على القدرة التنافسية للمؤسسة، وباعتباره العنصر الأهم والركيزة الأساسية التي يجب أن يستثمر فيها بكثافة في كل الوظائف وعلى كل المستويات، ولا يجب أن يعتقد أن الاستثمار في هذا المجال يعتبر عبئا على المؤسسة، لأنه يحتاج إلى مبالغ مالية طائلة، فهو وحده يستحق ذلك لقدرته على التفكير والإبداع وإيجاد الحلول لمختلف المعيقات، وقد تطور الاهتمام بهذا العنصر عالميا منذ بداية تسعينات القرن العشرين، من خلال ما يسمى بالتنمية البشرية بأوجهها المختلفة.

ونعتقد أن الخبراء الاقتصاديين والإداريين قد يختلفون في تحديد أسباب تعثر المؤسسة الاقتصادية أي كان نشاطها؟ إلا أنهم سيتفقون على أن أهمها ضعف الموارد البشرية، ورغم المجهودات المبذولة من طرف السلطات العمومية التي خصصت حوالي 3 ملايين مارك لتكوين أعوان مستشارين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال برنامج التعاون الجزائري الألماني (PME/Confort).

إضافة إلى رصد 10 ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالاستفادة من التجربة الكندية، حيث تم تجسيد 72 عملية، منها 60 عملية خصت

مسيري المؤسسات العمومية، ولكن تبقى غير كافية، لذلك على السلطات تبني إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المبادلات العالمية والمستقبلية لتكون على المستوى الدولي والجهوي أكثر فأكثر متفوقة على مستوى التكوين في الاقتصاد والتجارة الدولية، وعلى هذا المستوى يتمثل دور الدولة في تأمين ديمومة التكوين على أساس:

- إطار سياسي كلي أو إجمالي يستهدف التطور الدائم لتكوين قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تنظيم واضح ومعقول يتعلق بنوعية تكوين القطاع.
- سياسة تقييم للموارد البشرية من أجل تخطيط وتسيير مسار للوسائل والنشاطات البيداغوجية.
- تنظيم نقي للقطاع من أجل المحافظة على مستوى ونوعية القطاع.
- مشاركة واسعة لمستخدمي القطاع على كل المستويات.
- إنشاء مراكز جديدة للتكوين لمواجهة الطلب الذي يؤدي إلى تطوير القطاع.
- تشجيع إنشاء مراكز خاصة للتكوين النوعي للقطاع.
- إنشاء مراكز تكوين مختلطة مع الأجانب من أجل الوصول إلى التقنيات البيداغوجية الحديثة.

5 – على مستوى نظام المعلومات:

إن تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينبغي أن يبنى على قاعدة من المعلومات الدقيقة، إذ أن الحاجة إلى المعلومة تزداد أهمية أكثر من ذي قبل، بحيث أن الإدارة المركزية ملزمة بإعادة التركيز حول مهامها التنظيمية والقيادية والتحكيم، أما في مجال مهام معالجة المعلومة، الخبرة والهندسة فتتكفل بها مؤسسات متخصصة في مجال المعلومة الاقتصادية والإحصائية، جهاز المعلومة الاقتصادية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SIES).

ويجب تطوير جهاز المعلومات (SIES) الاقتصادية، بحيث يرتكز على توفر العديد من العوامل التي تعتمد على:

- عملية حصر المتعاملين الاقتصاديين.
- بناء قاعدة للمعطيات.
- بالتوثيق والوثائق المتخصصة.
- توزيع مصادر المعلومات مع المؤسسات المرتبطة.

1.5 – إحصاء المتعاملين الاقتصاديين:

يتم تكوين قاعدة معلوماتية دقيقة للمتعاملين الاقتصاديين (العام والخاص)، من خلال دعوة جميع القطاعات الوزارية (المالية، التجارة، الصناعة، العمل والمساهمة التقنية للمؤسسات ومكاتب الدراسات المتخصصة، هذه العملية تسمح بـ:

- معرفة أدق لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- متابعة ديمغرافية المؤسسات.
- التعرف على القطاع غير الرسمي وكيفية تسوية المشاكل العالقة.

2.5 – إنشاء وتنظيم قواعد المعطيات: وتخص:

- قاعدة معطيات حول الفروع ذات الإمكانيات العالية (المستثمرين).
- قاعدة معلومات حول الإمكانيات العقارية (المناطق الصناعية، المحلات التجارية، المخازن...).
- قاعدة معطيات حول خطوط القرض الخارجي...
- قاعدة معلومات حول فرص التصدير (متابعة الأسواق الخارجية بالتنسيق مع CNIS، Promex، نادي المصدرين...).
- لوحة قيادة القطاع، أي أن جهاز المعلومات الاقتصادي SIES يجب أن يكون مجهز بسلسلة من المؤشرات الاقتصادية بصفة منتظمة ودورية تسمح بمتابعة الوضعية الاقتصادية واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

3.5 – قواعد وثائقية متخصصة وأرشيف إلكتروني:

- هذه القواعد الوثائقية المتخصصة مدعوة لتطوير الوسائل وباستعمال الأدوات العصرية والتكنولوجيا الجديدة للمعلومة والاتصال.
- أما الأرشيف الإلكتروني يسمح بتقوية البحث والاستغلال للمعلومة المتوفرة.
- ويجب كذلك توزيع مصادر المعلوماتية وتبادل المعطيات، كتوزيع الشبكة المحلية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع إمكانية ربطها مع مؤسسات وطنية متخصصة أخرى في مرحلة نهائية.
- التواصل بين شبكة غرف التجارة والصناعة في حوض المتوسط وأقطاب قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي والأوربي.
- وفي الأخير ضمان أمن جهاز المعلومات (SIES) في تطور ه المستمر.

6 – على مستوى ترقية التشاور:

إن ترقية التشاور مع المتعاملين الاقتصاديين تندرج ضمن أولويات تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه يجب:

- تطوير الجمعيات المهنية وكذلك دعم التنسيق المناسب بين مختلف منظمات أرباب العمل التي باستطاعتها أن تكون الواجهة الوحيدة للسلطات العمومية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد تجسد ذلك بإنشاء مجلس وطني استشاري لترقية المؤسسات الصغيـرة والمتوسطـة، بغية تسهيل الاتصال بين مختلف المتداخلين في الفضاء الاقتصادي وإعادة بعث الثقة بين الدولة والمستثمرين.

وعليه نقترح ما يلي:

- تنصيب لجنة تقنية دائمة تضم ممثلي أرباب العمل والجمعيات المهنية وممثلين من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعقد اجتماعها كل شهر.
- التكفل بالمواضيع والملفات ذات الأولوية المطروحة من طرف ممثلي أرباب العمل والجمعيات المهنية.
- إعداد دليل يجمع كل الجمعيات التي تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهنية كانت أو أرباب عمل يحتوي على: تاريخ، تسمية، مهمة، طبيعة النشاط،... الخ وإدراجه ضمن الانترنت.
- وضع آليات للتشاور تجمع بين مختلف الجمعيات المهنية وكذلك مختلف الهيئات.
- تشجيع الجمعيات المهنية في تنظيم مختلف التظاهرات الاقتصادية، سواء المحلية أو الدولية.

7 – على مستوى المناولة:

إن المناولة تسمح بتحسين قدرات المؤسسة، من خلال التنازل عن بعض النشاطات ذات المردودية غير المربحة لصالح تلك المؤسسات ذات المزايا النسبية الأكثر ملائمة، ويمكن للجزائر الاستفادة منها من خلال تشجيع هذا النوع من الصناعة.

وقد نص المرسوم التنفيذي رقم 03-1988 المؤرخ في 2003/04/22 على إنشاء المجلس الوطني للمناولة والشراكة، وهذا خصوصا من أجل التغطية الجغرافية لبورصات المناولة والشراكة، وكذا في المناطق الأكثر نشاطا بصفة أخص.

ولكن إنشاء هذا المجلس غير كاف، إذ يجب العمل على توسيعه وترسيخ ثقافة المناولة، فإذا أخذنا دولة مثل تونس نجد نسبة القيمة المضافة الناتجة عن المناولة تشكل 15% من الصادرات الكلية للبلاد، والجزائر ما زالت دون المستوى.

8 – على مستوى الشراكة:

إن أية إستراتيجية لتطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا تستكمل خارج اعتبارات قطاع الشراكة والتعاون الدولي بسبب المنظومة الجديدة للاقتصاد العالمي من جهة، وبالنظر إلى ندرة النتائج المالية المتاحة. وفي هذا الإطار لا بد من الاستفادة من الاتفاقيات التي أبرمتها الجزائر مع الهيئات الدولية.

1.8 – التعاون الثنائي:

يجب أن تعمل السلطات على:

- دعم التعاون مع بعض الدول الأوربية والدول العربية المستعدة لتقديم المساعدة في مجالات التمويل ونقل التكنولوجيا والشراكة.
- التركيز على العلاقات الثنائية الثنائية مع كل من إيطاليا، ألمانيا، فرنسا وتونس بسبب تقدم هذه العلاقات وآفاقها المستقبلية على المديين المتوسط والبعيد.
- فيما يخص التعاون مع ألمانيا يجب التركيز على الفرص التالية:
  - دعم ترقية القطاع بترقية الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل.
  - إنشاء تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

2.8 – استغلال الموارد الخارجية:

وذلك بالتنسيق مع وزارة الخارجية ووزارة المالية، يجب القيام بـ :

- وضع دليل للموارد المالية الخارجية المتاحة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- البحث عن تمويلات جديدة بأكثر تسهيلات، سواء تعلق الأمر بالقروض متعددة الأطـراف، أو الثنائية، أو الهبات والمساعدات.
- ترقية صيغة المناولة مع الشركات الأجنبية، وهنا يبرز دور البعثات الدبلوماسية الجزائرية في الخارج بالتعريف بفرص الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- استغلال البند المتعلق بالاستثمار المباشر وحركة رؤوس الأموال في بروتوكول الاتفاق مع الاتحاد الأوربي لصالح القطاع.

خلاصة الفصل:

في ظل التحولات الاقتصادية العالمية أصبح بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرهون بمدى قدرتها التنافسية، هذه القدرة تتأثر بنوعية ونمط التسيير المتبع، ومتغيرات المحيط.

فحاولنا من خلال هذا الفصل الحديث عن مختلف الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى تستطيع المحافظة على حصتها في السوق وتطوير تنافسيتها، كإستراتيجية التكامل والتحالف وإستراتيجية التنويع، إضافة إلى بعض المؤشرات التي تساعد على اختيار هذه الإستراتيجية.

هذه الإستراتيجية على مستوى المؤسسة يجب أن تقابلها إستراتيجية على المستوى الكلي تخص المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وهي برامج وسياسات على مستوى التمويل والتكوين والتأهيل ونظام المعلومات، هذه البرامج والسياسات مكملة لإستراتيجية المؤسسة حتى تضمن لها البقاء والاستمرار وتحسين قدرتها التنافسية.

الخاتمـــة

لقد كان هدفنا من هذه الدراسة هو محاولة التعرف على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على تاريخه، و أهم النظريات المدافعة عنه، كأحد أهم أقطاب التنمية إضافة إلى تعريفه، والأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي يحققها، ومحاولة إبراز أهم المشاكل التي تحد من فعاليته.

ثم التطرق إلى هذا القطاع في الجزائر، مكانته واستيراتيجية الدولة لتطويره، وتنميته وكذا الدور الذي أدته هذه المؤسسات بمساهمتها في التشغيل، القيمة المضافة، التجارة الخارجية تحقيق التوازن..........الخ

إضافة إلى أهم العراقيل التي تحد من فعالية هذا القطاع، ولا تجعله يؤدي الدور المنوط به.

والتطرق كذالك إلى التجارب الدولية الناجحة في مجال تطوير المؤسسات ص و م وركزنا على تجارب أمريكا، ويعص الدول الأوربية، إضافة إلى تجارب بعض الدول الأسيوية وبعض الدول العربية ومحاولة تفسيرها، واقتباس بعض الاستراتيجيات على ضوء هذه التجارب مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة والمحيط الجزائري.

وختاما لبحثنا هذا حاولنا في الفصل الرابع اقتراح استيراتيجبة لتنمية وتطوير قطاع المؤسسات ص و م تكون على المستوى الجزئي واستيراتيجية على المستوى الكلي والتي من شانها وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الطريق الصحيح .

نتائج البحث :

مكنتنا الدراسة التي قمنا بها لقطاع المؤسسات ص و م، وواقعه في الجزائر، إضافة إلى أهم التجارب الناجحة في مجال تطويره، من التوصل إلى جملة من الاستنتاجات:

اختبار الفرضية الأولى:

. في تحليلنا للفصل الأول المرتكز حول المؤسسات ص و م (تاريخها، تعريفها، مشاكلها، أشكالها، أهميتها) توصلنا إلى انه:

.الخصائص والميزات التي التي تتميز بها المؤسسات ص و م جعل منها أداة تنموية خصبة للدول ، ولها تأثيرات ايجابية على الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية ، باستيعابها للعمالة،وتخفيفها للفقر، وتحقيق النمو الاقتصادي .

.هناك اتفاق على أهميتها الاقتصادية، ولكن يبقى الاختلاف في تعريفها، وتعدد المعايير بين مختلف الدول والمنظمات في تحديد تعريف متفق عليه.

اختبار الفرضية الثانية: في تحليلنا للفصل الثاني المرتكز حول المؤسسات **ص** و **م** في الجزائر(تاريخها، واقعها، أهميتها، مشاكلها) توصلنا إلى انه**:**

.تعتبر المؤسسات **ص** و **م** أداة تنموية هامة لما توفره من مناصب الشغل، القيمة المضافة، التصدير، التجارة الخارجية ،إلا أن هذه المؤسسات يشوبها الكثير من المشاكل والعراقيل التي رغم المجهودات المبذولة من طرف الدولة إلا أنها تبقى غير كافية .

اختبار الفرضية الثالثة: في تحليلنا للفصل الثالث المرتكز حول التجارب الدولية الناجحة في مجال تطوير المؤسسات ص و م توصلنا إلى انه:

.التجارب الدولية وخاصة التجربة الأمريكية والايطالية غنية بالدروس التي يمكن الاستفادة منها بما يوافق مجتمعنا وبيئتنا.

.التجربة الهندية واليابانية جديرة بالتأمل والاقتباس منها، التجربة الماليزية كذالك تستحق التحليل ومحاولة الاقتداء بها.

.تجارب مصر، والأردن، السعودية، تجارب حديثة نوعا ما وتستحق الاستفادة منها .

.يمكننا استخلاص هذه التجارب ومحاولة إسقاطها على الجزائر بما يتوافق وبيئتها خاصة في المرحلة الراهنة أين تتمتع الدولة بإمكانيات مادية وبشرية،والتي يمكن لها أن تكون منفذا للازمة التي تعاني منها الجزائر .

اختبار الفرضية الرابعة: في تحليلنا للفصل الرابع والمرتكز حول استيراتيجية تطوير المؤسسات **ص** و **م** توصلنا إلى انه :

. بقاء المؤسسات ص و م مرهون بمدى قدرتها التنافسية هذه القدرة تتأثر بنوع ونمط التسيير المتبع لذا يتوجب على المؤسسة تبني استيراتيجية ورؤيا مستقبلية تجعلها قادرة على ضمان مستقبلها كالتحالف الاستراتيجي الذي يعتبر احد الحلول للمؤسسات ص و م،إضافة إلى استيراتيجية التركيز والتمييز .

.استيراتيجية المؤسسة لا تكفي وحدها، بل ينبغي على الدولة تبني استيراتيجية مكملة على المستوى الكلي، وتكون على مستو التمويل، العقار، التأهيل، وذالك حتى يمكن للمؤسسات ص و م من إنشاء مزايا تنافسية يضمن لها الاستمرار والبقاء.

. التوصيات: من خلال دراستنا النظرية التحليلية للمؤسسات ص و م ، واقعها ،التجارب ، المستقبل في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ، ومن النتائج المتوصل إليها وبعد اختبار الفرضيات فانه بإمكاننا تقديم التوصيات التي نراها مفيدة سواء في الدراسات العلمية والبحوث أو على المستوى الميداني كصياغة وتطبيق بعض الأساليب لتنشيط المؤسسات ص و م في الجزائر .

بالنسبة للمؤسسات:

. أهمية إعداد مخطط استراتيجي وتحديد الأهداف بصفة واضحة تبين اتجاه المؤسسة.

. على المؤسسة العمل على ترسيخ الشفافية وترسيخ المشاركة الجماعية لتسيير المستقبل.

. الاهتمام بالعنصر البشري والتكوين .

.مسايرة التطور التكنولوجي.

. تشجيع المبادرات والإبداع وربطها بالمكافئة المادية والمعنوية .

. فتح قنوات الاتصال بين الإطارات واستعمال تكنولوجيا الاتصال.

. تنصيب خلية الذكاء الاقتصادي وتكليفها بدور متابعة على شبكة الانترنيت)المقاييس الجديدة، تطوير التكنولوجيا والقوانين..........).

. الاقتراب من مراكز البحث والعلم والتطويرواقامة علاقة وشبكة مع المختصين في الميادين التقنية .

. على المؤسسة كذالك تبني استيراتيجية التعاون فيما بينها، وذالك للتغاب على المشاكل ومواجهة التحديات، والمخاطر، وضمان توفير الاحتياجات من الكفاءات والموارد اللازمة للنجاح.

. على المؤسسة تبني نظام معلومات بسيط، ومرن، واضح، يمكنها من معالجة المعلومات وإيصالها بسرعة، والعمل والتركيز على الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها ، من خلال تبني استيراتيجية التخصص.

. على المسير أن يمتاك نضرة شاملة ومستقبلية عن حالة مؤسسته.

بالنسبة للدولة:

.على السلطات العمومية في الجزائر والمتمثلة في وزارة المؤسسات ص و م تفعيل آليات الدعم والمرافقة الخاصة لهذا النوع من المؤسسات ص و م والمنصوص عليه في القانون التوجيهي رقم 01-18 (2001) ، من تشجيع المناولة ،وإنشاء مراكز التسهيل ، ومشاتل المؤسسات، ونظام المعلومات وطني ، وبالتالي دعم سياسة تكامل المؤسسات ص و م مع المؤسسات الكبيرة ،خاصة في مجال الصناعة، فبناء قاعدة صناعية من المؤسسات ص و م أمر ضروري لإعطاء المؤسسات ص و م القدرة على المنافسة ، وتساعد على إنشاء جيل جديد من المؤسسات ص و م ا كثر تطورا ونموا .

. التركيز على تطوير القدرات البشرية من خلال دعم تكوين وتحسين المستوى التكنولوجي باعتبارهما متغيرين هامين لتدويل نشاط المؤسسة.

. إقامة مؤسسات تقنية مبنية على التجارب الدولية الناجحة .

. إدراج الأدوات المالية عند الإبداع حتى يواكب تطورها الأجيال لان التأخر في نقلها ونشرها قد يصعب قبولها لأنها ترعرعت في بيئة مختلفة عن بيئتها.

. الاستمرار في دعم وتشجيع المؤسسات ص و م وتوفير البنية التحتية اللازمة لها في مختلف المناطق من الوطن .

. ربط المقاولين وأصحاب المشاريع الإبداعية بالبحث العلمي ،عن طريق تقديم تحفيزات مالية للجامعات ،وزرع ثقافة المقاولتية، في الأوساط الجامعية، بإنشاء فروع وتخصصات في هذا المجال.

. ضرورة تكييف التشريعات والقوانين مع التحولات الاقتصادية العالمية.
. الإسراع أكثر في مجال التأهيل، خاصة في ظل الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة .
. حصر فروع النشاط التي تمتلك فيها الجزائر ميزة نسبية وتشجيعها .
. تطهير النظام البنكي وتشجيع صناديق ضمان القرض من اجل تسهيل تمويل المؤسسات ص و م.
. استخدام الأدوات الحديثة في مجال التمويل كالقرض الايجاري ، ورأسمال المخاطرة وتعميمها.
. تشجيع التشاور بين الهيئات الحكومية من جهة والجمعيات أو المنظمات المهنية في إعداد كل سياسة تنمية للمؤسسات ص و م.
. تعزيز علاقات الشراكة والتعاون الجهوي والدولي .
. الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال تطوير المؤسسات ص و م من خلال استعراض هذه التجارب بالدراسة والتحليل في محاولة للخروج بأفضل الأساليب التي تناسب محيط المؤسسات ص و م في الجزائر،وكذا الوقوف على هذه التجارب واستكشاف أساليب الدعم المرافقة المستخدمة في هذه الدول وذالك من خلال زيارتها والتعرف عليها عن قرب.
. أفاق البحث: من خلال بحثنا هذا،تبين لنا أن ثمة نقاط لم يتمكن البحث من التفصيل فيها بشكل واف والتي يمكن أن تشكل مواضيع بحث في هذا المجال وهي:
. إشكالية تأهيل المؤسسات ص و م في الجزائر .
. التسيير الاستراتيجي كأداة لتنمية المؤسسات ص و م .
.اثر اتفاقية الشراكة والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة علـى تنافسيـة المؤسسـات ص و م.
. استيراتيجية تطوير المؤسسات ص و م (دراسة مقارنة).
. آليات تفعيل دور المؤسسات ص و م في تحقيق التنمية في الجزائر .
وفي الأخير لا نزعم أننا أحطنا بالموضوع من كل الجوانب ونام لان يساهم هذا البحث في إثراء دراسات مستقبلية حول مواضيع المؤسسات ص و م التي تعتبر موضوع خصب للدراسة.

المراجـع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب:

1-**احمد عبد الفتاح حليم،** دور الصناعات ص و م في معالجة مشكل البطالة بين الشباب في دول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2004

2-**المرسي السيد الحجازي** ،اقتصاديات المشروعات العامة ،الدار الجامعية مصر 2004.

3-**احمد السيد حجازي**،تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ،القاهرة دار الكتاب 2000.

4-**فتحي السيد عبده أو سيد احمد**،الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية،2005.

5-**إيمان المرعي**،دور التدريب والتأهيل وأثره على سوق العمل ، ورقة مقدمة في ندوة فرص العمل والتكنولوجيا ،في المشروعات الصغيرة ،الإسماعيلية 1998.

6-**بيان حرب، علي الخضر** ،إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة،دمشق2005.

7-**خليل نبيل مرسي** ،الإدارة الاستيراتيجية ،تكوين وتنف استيراتيجية التنافس ،الإسكندرية،دار المعارف المصرية،1995.

8-**احمد القطامين**،الإدارة الاستيراتيجية ،عمان،دار المجد للنشر والتوزيع 2002.

9-**فايز جمعة صالح النجار،عبد الستارمحمدالعلي** ،الريادةوادارةالاعمال الصغيرة،دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى،عمان 2006.

10-**نادية العارف**،التخطيط الاستراتيجي والعولمة ،الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر،2002.

11-**محمد عوض احمد**،الإدارة الاستيراتيجية (الأصول والأسس العلمية) ،الدار الجامعية الإسكندرية.

12-**سعيد أوكيل** ،اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994.

13-**عبد الرحمن محمد سندي**،أفاق تطير المؤسسات ص و م، في المملكة البحرينية، 2001.

14-**هالة محمد لبيب عنبي**،إدارة المشروعات ص و م في الوطن العربي، بحوث ودراسات –المنظمة العربية للتنمية الإدارية –مصر .2004.

15- **سعاد فائق برنو طي** ،إدارة الأعمال الصغيرة ،أبعاد للريادة ،دار وائل للنشر،عمان،2006.

- الرسائل والأطروحات :

16-**احمد زغدار:**التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت ،اطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر .2005.

17- **بلحمدي علي** ،المؤسسات ص و م كأداة للتنمية في ظل العولمة-دراسة حالة الجزائر-جامعة البليدة 2006.

18- دراجي كريمو،دور صندوق ضمان القروض في دعم تمويل المؤسسات ص و م –دراسة حالة صندوق ضمان
قروض المؤسسات ص و م **FGAR**.
19- أمقران مصطفى،المؤسسات ص و م، ومكانتها في الاقتصاد الوطني –دراسة حالة الجزائر- رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2001
20-كرب معمر،التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في بناء الاهدا ف في المؤسسة ، دراسة حالة مطاحن الاغواط ، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر 2005.
21-لخاف عثمان، واقع المؤسسات ص و م وسبل دعمها وتنميتها، حالة الجزائر.2005.
22- نادية قويقع، إنشاء وتطوير المؤسسات ص و م في الدول النامية ، رسالة ماجستير جامعة الجزائر .2001
23-يوسف حميدي ، مستقبل المؤسسات ص و م في ظل العولمة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر .2008
24- يوسف قريشي ، سياسات تمويل المؤسسات ص و م في الجزائر .2005
25- حداد بخته ، ديناميكية إنشاء المؤسسات في الجزائر وبروز المؤسسات ص و م في الجزائر ،دراسة حالة المؤسسات ص و م في ولاية الجزائر ، 2008.
26- نفين فرج إبراهيم ، دور الصناعات ص و م في الاقتصاد المصري ، مع إشارة خاصة إلى دورها في تنمية محافظة المنوفية ،مصر 2000.
27-شيبان أسيا ، دور المؤسسات ص و م في التنمية الاقتصادية ، دراسة حالة الصناعات التقليدية والحرف ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 2008.
28-عزام سليمان ، المشكلات التمويلية في المشروعات ص و م في القطر السوري ، رسالة ماجستير جامعة حلب سوريا، 2004.

الملتقيات الدولية والمؤتمرات والتقارير:

29- **المؤتمر العربي ،الدورة الثلاثين** ، المنشات الصغيرة والمتوسطة ، ودورها في إيجاد فرص عمل للشباب ، تونس مارس .2003
30- **الملتقى العربي الثالث للصناعات ص و م** ، مسقط ، عمان فيفري 2004.
31-الملتقى العربي الأول، دور الصناعات ص و م في التنمية الاقتصادية، جامعة القاهرة 2008.
32-الغرفة التجارية بالرياض، ورقة عمل حول تطوير مستويات الكفاءة الإنتاجية بالمنشات ص و م، بالمملكة العربية بالسعودية، 2001.
33- ندوة حول واقع المؤسسات ض و م في الأردن 2001**.**
34- ندوة حول واقع المؤسسات ص و م في المغرب **2001.**

35-**تقرير التنمية البشرية**، معهد التخطيط القومي، مصر .2003.

36- مؤتمر المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأفاق التنمية المستدامة ، في الوطن العربي القاهرة 2000.

37- **الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات ص و م** في الوطن العربي، االشلف ، الجزائر، .2006.

38- **الملتقى الدولي الثاني حول** تأهيل المؤسسة الاقتصادية ، جامعة سطيف، الجزائر، 2001.

39-ا لمجلس الوطني الاجتماعي والاقتصادي، مشروع تقرير من اجل سياسة تطوير المؤسسات ص و م الجزائر 2002.

40- ورشة العمل لإقليمية، حول تسهيل التجارة للمؤسسات ص و م ، بيروت ، .2006.

41- الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المؤسسات ص و م ودورها في الاقتصاديات المغاربة ، جامعة سطيف 2003.

42- مجمع أعمال الملتقى الوطني، حول المؤسسات ص و م، كرهان جديد للتنمية الاقتصادية في الجزائر ، جامعة الاغواط .2002.

43- الملتقى الوطني الرابع ، المؤسسات ص و م كرهان جديد للتنمية الاقتصادية ،في الجزائر، جامعة سكيكدة 2008.

44- **التقرير الوطني حول أهداف الألفية لتنمية الجزائر** ، طباعة الحكومة الجزائرية بمساعدة الأمم المتحدة ، وزارة الشؤون الخارجية 2005.

45- وزارة المؤسسات ص و م ، برنامج تأهيل المؤسسات ص و م ، جانفي 2002.

46- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير حول إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية، .2000

47- تقرير وزارة الشؤون الدينية 2006.

القوانين والمراسيم:

48- المرسوم التشريعي رقم 93/12 الصادر بتاريخ، 1993/10/05، والمتعلق بترقية الاستثمارات، الجريدة الرسمية رقم 64 لسنة 1993.

49- القانون رقم 18/01 بتاريخ 2001/12/12 والمتعلق بقانون توجيه المؤسسات ص و م، الجريدة الرسمية رقم .2001/77

50- المرسوم التشريعي 94-319 المؤرخ في 101994/17 المتعلق بوكالة دعم وترقية الاستثمار.

51-الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 2000/90 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات ص و م 2000/07/11.العدد.42

52-**الجريدة الرسمية** ، الامررقم03 /01 المؤرخ في 2001/08/20 المتعلق بتطوير الاستثمار.العدد47 المادة02.
53-**الجريدة الرسمية**، المرسوم التنفيذي رقم 03/79 المؤرخ في 03/02/25 المتضمن الطبيعة القانونية لمراكز التسهيل للمؤسسات ص و م ومهام تنظيمها ، العدد13.
54- **الجريد الرسمية**، المرسوم التنفيذي رقم 03/78 المؤرخ في 03/02/25 المتضمن القانوني الأساسي لمشاتل المؤسسات، العدد 13.
55- **الجريدة الرسمية العدد** 27 المرسوم التنفيذي رقم 134/04 المؤرخ في 2004/04/19 (المواد من 1-21).
56- **الجريدة الرسمية** ، المرسوم التنفيذي رقم 03-80 الصادر في 2003/02/25 المتضمن إنشاء المجلس الاستشاري لترقية المؤسسات ص و م وتنظيمه وعمله.
57- **الجريدة الرسمية** ،المرسوم التنفيذي رقم 188/03، الصادر في 2004/01/22، المتضمن إنشاء وتحديد القانوني الأساسي لوكالة تسيير القرض المصغر .

المجلات والجرائد:

58- **دمدوم كمال** ، دور الصناعات ص و م ، دراسات اقتصادية ، العدد . 2. 2000.
59 . - **مسيكة بوفامة ورابح حمدي باشى** ،واقع المؤسسات ص و م في الجزائر (les cahiers du cread) العدد76 /2006.
60-جريدة الأهرام 2000/08/13.
61- مجلة علوم الاقتصاد وعلوم التسيير 2004 .الجزائر
62- مجلة وزارة المؤسسات ص و م العدد 0-1-2-2002/.2003.
63-جريدة الشرق الأوسط 2004 العدد.3316.
64- بحوث اقتصادية دورية مصرية العدد 23/ 2000.

المراجع باللغة الأجنبية:

Les ouvrages :

65- Ahmed hamidouche ، méthode et outille d’analyse stratégique édition chihab،Alger.1997.

66-Daniel fixier، herver math et jaque calin ، la logistique sd’enterprise (vers un management plus compétitive) édition paris 1996.

67-Christian fournier ،les technique de gestion de la pme ، collection.pme-editiond’organisations، paris.1992.

68-jaques Castelnaul ،loi Danièle et Bruno meeting.

69-julie ,pierre-André ,la pme, bilan et perspective ,economica , paris 1997**.**

70-Norbert Guedj, finance d’Enterprise ,édition d’organisations 1997

71-Oliver Torres، les pme dominos، 1999.

72- jean la chman ، capital-risque et capital d'investissement economica.

73-pierre Andrée julien، la petite entreprise édition Vuibert، France، 1998.

74- pierre Andrée julien، mondialisation de l'économie et pme québécoises ، presse de l'université du Québec ، Québec 1996.

75-olivier essai، de théorisation de la gestion des pme de la mondialisation à la proximemie thèse d'habilitation université de Caen basse، nomidia 2004.

76-Marjorie Lecerf،les petite et moyenne Enterprise face la mondialisation ،thése doctorat ، université paris 1، France.

Les revues:

77-.revue de la pme, magasin n :23
78-revue stratigica n : 4 ,5 ,2005.
79-espace pme ministère de la pme n : 0 ,1,2,3,2002/2003.
80-Ecomitidja,la revue de club des entrepreneurs et industriel de la Mitidja n :11/2003.

Les rapportes et les séminaires :

81- rapporte de CNES ,pour un politique de développement de la pme en Alger .2002.
82- ministère de la pme /pmi rapporte sur l'etat et secteur pme/pmi.
83-Conseil national économique et social, la privatisation en Europe et l'est éd, CNES 1989.
84- Senat François , rapporte l'informations sur le secteur de pme .
85- deuxième conférence de l'OCDE de ministère en charge des petite et moyenne Enterprise ,Istanbul, turque 2004.

Les sites internet:

86-http//www.pmeart-dz.org.
87- http//www.brainwin.be/fr-definition-pme.
88-http//www.pnie—gov.ps/arabic economy/projet.
89- http//wwwons.dz.
90- http//www.finalep.com.dz
91- http//www.sofinance.dz.com.
92-http//www.sedo.org.
93-http//www.adhwaa.org
94- http//www.economiec.idsc.gov.eg.
95- http//www.algex.dz.
96- http//www.fgar.dz.com.
97- http//www.cagex.dz.com
98- http//www.islam-online.net
99-http//www.pme .gov. fr . information
100- http//www.sme gov.eg.
101- http//www.cgcmpi.org.dz.